

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PROPUESTA DE LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE
PROCESOS PARA LA EMPRESA KREATHOS IMAGEN
CORPORATIVA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

VALERIA MONSERATH PINTO OLIVA

DIRECTOR: ING. FABIÁN CUEVA, MGTR.

QUITO, JULIO 2016

DIRECTOR:

Ing. Fabián Cueva, Mgtr.

INFORMANTES:

Ing. Iván Rueda, Mgtr.

Ing. Jorge Cisneros

DEDICATORIA

Dedico mi Tesis con todo mi cariño y amor.

Primeramente a Dios que con su guía he logrado culminar mis estudios y ser mejor persona día a día.

A mis Padres, quienes hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme y darme la mano para salir adelante, a mi madre, quien es mi ejemplo, por todo el amor y cuidados que siempre me ha dado, por siempre estar a mi lado y ser mi amiga incondicional. A mi padre, quien desde pequeña me inspiro a ser una empresaria, que toda su vida lucho por darnos lo mejor a mis hermanos y a mí, por darme ese amor y enseñarme a nunca rendirme.

A mis Hermanos, que son mi orgullo y mi apoyo, por siempre ser mis confidentes y mis amigos.

A mi novio, quien ha estado a mi lado dándome alientos para culminar mi carrera, que cada día se alegraba de mis logros y me apoyaba en mis momentos difíciles. Por todo su amor, apoyo y cariño dado.

Valeria

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi familia por siempre apoyarme y nunca dejarme sola en este proceso.

Agradezco a la empresa Kreathos Imagen Corporativa y sus colaboradores quienes aportaron para este estudio de la mejor manera posible.

A mis profesores de la Pontifica Universidad Católica del Ecuador por brindarme todos los conocimientos y formarme profesional y personalmente, en especial a mi Director Fabián Cueva por ayudarme y motivarme en la culminación de este trabajo, no solo por ser mi profesor sino un amigo durante mi vida universitaria.

A mis amigas y amigos que compartieron conmigo mi carrera, sin ellos esto no hubiera sido posible.

Valeria

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 ANÁLISIS INSTITUCIONAL Y ORGANIZACIONAL, 2

- 1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA, 2
- 1.2 MISIÓN, 3
- 1.3 VISIÓN, 3
- 1.4 VALORES CORPORATIVOS, 4
- 1.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, 6
- 1.6 PRODUCTOS, 7
- 1.7 CLIENTES, 8
- 1.8 PROVEEDORES, 8
- 1.9 ANÁLISIS PEST, 11

2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS, 22

- 2.1 SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD, 22
 - 2.1.1 Definición de Calidad, 22
 - 2.1.2 Definición sistemas de gestión de la calidad, 22
 - 2.1.3 Principios de la Calidad, 23
- 2.2 ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS, 27
 - 2.2.1 Ventajas Administración por Procesos, 27
 - 2.2.2 Definición de Proceso, 28
 - 2.2.3 Características de los procesos, 29
 - 2.2.4 Clasificación de los procesos, 30
 - 2.2.5 Teoría de la calidad total, 31
 - 2.2.6 Ciclo PDCA, 32
- 2.3 INDICADORES O ÍNDICES DE GESTIÓN, 33
 - 2.3.1 Definición de Indicador, 33
 - 2.3.2 Tipos de Indicadores, 34
 - 2.3.3 Características de Indicadores, 34

3 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN, 36

- 3.1 DIAGRAMACIÓN ACTUAL, 36
 - 3.1.1 Mapa de Procesos, 36
 - 3.1.2 Análisis de Valor Agregado, 42
- 3.2 MATRICES DE DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES DE MEJORAS, 74
 - 3.2.1 Matriz de Debilidades y Oportunidades de Mejoras del proceso de Registro Contable, 83

3.2.2 Matriz de Debilidades y Oportunidades de Mejoras del proceso de Reposición de Caja Chica, 83

3.2.3 Matriz de Debilidades y Oportunidades de Mejoras del proceso de Compra de Suministros No Relacionados, 84

4 PROPUESTA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS, 85

4.1 DEFINICIÓN DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS, 85

4.2 MAPA DE PROCESOS, 86

4.3 MANUALES DE PROCEDIMIENTOS, 88

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 95

5.1 CONCLUSIONES, 95

5.2 RECOMENDACIONES, 96

REFERENCIAS, 98

ANEXOS, 100

Anexo 1: Catálogo de productos, 101

Anexo 2: Flujogramas Actuales, 139

Anexo 3: Manual de Procedimientos, 165

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Inflación Mensual año 2014 y año 2015, 15
Tabla 2:	Simbología para la Diagramación, 39
Tabla 3:	Análisis de Valor Agregado Proceso de Control de Calidad, 44
Tabla 4:	Análisis de Valor Agregado Proceso de Diseño, 47
Tabla 5:	Análisis de Valor Agregado Proceso de Venta de Productos Promocionales, 53
Tabla 6:	Análisis de Valor Agregado Proceso de Realización de Eventos, 56
Tabla 7:	Análisis de Valor Agregado Proceso de Realización Rotulación, 59
Tabla 8:	Análisis de Valor Agregado Proceso de Mantenimiento y Reparación, 62
Tabla 9:	Análisis de Valor Agregado Proceso de Nómina, 64
Tabla 10:	Análisis de Valor Agregado Proceso de Pago, 66
Tabla 11:	Análisis de Valor Agregado Proceso de Cobros, 68
Tabla 12:	Análisis de Valor Agregado Proceso de Registro Contable, 69
Tabla 13:	Análisis de Valor Agregado Proceso de Reposición de Caja Chica, 71
Tabla 14:	Análisis de Valor Agregado Proceso de Compra suministros No relacionados, 73
Tabla 15:	Matriz de Debilidades y Oportunidades de Mejoras del proceso de Control de Calidad de materiales y artículos terminados, 75
Tabla 16:	Matriz de Debilidades y Oportunidades de Mejoras del proceso de Diseño, 76
Tabla 17:	Matriz de Debilidades y Oportunidades de Mejoras del proceso de Compras, 77
Tabla 18:	Matriz de Debilidades y Oportunidades de Mejoras del proceso de Venta de Productos Promocionales, 78
Tabla 19:	Matriz de Debilidades y Oportunidades de Mejoras del proceso de Realización de Eventos, 79
Tabla 20:	Matriz de Debilidades y Oportunidades de Mejoras del proceso de Rotulación, 80
Tabla 21:	Matriz de Debilidades y Oportunidades de Mejoras del proceso de Mantenimiento y Reparación, 81
Tabla 22:	Matriz de Debilidades y Oportunidades de Mejoras del proceso de Nómina, 81
Tabla 23:	Matriz de Debilidades y Oportunidades de Mejoras del proceso de Pagos, 82
Tabla 24:	Matriz de Debilidades y Oportunidades de Mejoras del proceso de Cobros, 82
Tabla 25:	Matriz de Debilidades y Oportunidades de Mejoras del proceso de Compra de Suministros No Relacionados, 84

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura Organizacional,	6
Figura 2: Aquattro,	9
Figura 3: Promatex,	9
Figura 4: Globalimport,	10
Figura 5: Importadora San Vicente,	10
Figura 6: Alessa,	10
Figura 7: Olmedo Álvarez,	11
Figura 8: Producto Interno Bruto,	14
Figura 9: Inflación Mensual año 2014 y año 2015,	15
Figura 10: Evolución de Indicadores Laborales,	19
Figura 11: Ventajas de la Gestión por procesos,	28
Figura 12: Ciclo PDCA,	33
Figura 13: Mapa de Procesos,	37
Figura 14: Volumen Proceso Control de Calidad,	45
Figura 15: Tiempo Proceso Control de Calidad,	45
Figura 16: Costo Proceso Control de Calidad,	45
Figura 17: Volumen Proceso Diseño,	49
Figura 18: Tiempo Camisetas Proceso Diseño,	49
Figura 19: Costo Camisetas Proceso Diseño,	49
Figura 20: Tiempo Esferos Proceso Diseño,	50
Figura 21: Costo Esferos Proceso Diseño,	50
Figura 22: Tiempo Rótulos Proceso Diseño,	51
Figura 23: Costo Rótulos Proceso Diseño,	51
Figura 24: Volumen Proceso de Venta de Productos Promocionales,	54
Figura 25: Tiempo Proceso de Venta de Productos Promocionales,	54
Figura 26: Costo Proceso de Venta de Productos Promocionales,	54
Figura 27: Volumen Proceso de Realización de Eventos,	57
Figura 28: Tiempo Proceso de Realización de Eventos,	57
Figura 29: Costo Proceso de Realización de Eventos,	57
Figura 30: Volumen Proceso de Rotulación,	60
Figura 31: Tiempo Proceso de Rotulación,	60
Figura 32: Costo Proceso de Rotulación,	60
Figura 33: Volumen Proceso de Mantenimiento y Reparación,	63
Figura 34: Tiempo Proceso de Mantenimiento y Reparación,	63
Figura 35: Costo Proceso de Mantenimiento y Reparación,	63
Figura 36: Volumen Proceso de Nómina,	64
Figura 37: Tiempo Proceso de Nómina,	65
Figura 38: Costo Proceso de Nómina,	65
Figura 39: Volumen Proceso de Pagos,	66
Figura 40: Tiempo Proceso de Pagos,	67
Figura 41: Costo Proceso de Pagos,	67
Figura 42: Volumen Proceso de Cobros,	68
Figura 43: Tiempo Proceso de Cobros,	68
Figura 44: Costo Proceso de Cobros,	69
Figura 45: Volumen Proceso de Registro Contable,	70
Figura 46: Tiempo Proceso de Registro Contable,	70

- Figura 47: Costo Proceso de Registro Contable, 70
Figura 48: Volumen Proceso de Reposición de Caja Chica, 72
Figura 49: Tiempo Proceso de Reposición de Caja Chica, 72
Figura 50: Costo Proceso de Reposición de Caja Chica, 72
Figura 51: Volumen Proceso de Compra suministros No relacionados, 73
Figura 52: Tiempo Proceso de Compra suministros No relacionados, 74
Figura 53: Costo Proceso de Compra suministros No relacionados, 74
Figura 54: Mapa de Procesos, 87

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa Kreathos Imagen Corporativa se dedica a la venta de artículos publicitarios y servicios de asesoramiento en imagen corporativa, además del diseño y comercialización de artículos, productos y efectos publicitarios con sus respectivos artes y logotipos. El principal problema que se encontró en la empresa es la falta de estructura organizacional y operativa, por lo que el objetivo principal de este estudio es diseñar un sistema de gestión por procesos, que le permita a la empresa obtener una organización de sus procesos enfocados para alcanzar la productividad.

La metodología aplicada en este trabajo de titulación se desarrollan cinco fases que son: reconocimiento de la empresa actualmente tanto interna como externamente, levantamiento de información de los procesos actuales, análisis de los procesos actuales, rediseño de los procesos y una propuesta de manual de procedimientos para la empresa.

En la primera fase se realiza un estudio y análisis de diferentes factores internos y externos que permiten ver como se encuentra la empresa actualmente, posteriormente para realizar la segunda fase se realiza el mapa de procesos actual de la empresa, a caracterizar los elementos de cada uno de los procesos existentes y a diagramar las actividades ejecutadas dentro de cada proceso a través de flujogramas.

La tercera fase se centra en analizar los procesos con la utilización de un análisis de valor agregado a las actividades realizadas dentro de los mismos con la finalidad de distinguir

aquellas que no agregan valor al cliente o generan mudas, con esto se proceden a identificar las debilidades y oportunidades de mejora de cada uno de los procesos a través de matrices que analicen diferentes factores del proceso. Tras haber realizado el diagnóstico y análisis de los procesos actuales se procede a realizar la cuarta fase que la cual consiste en el rediseño de los procesos con las mejoras encontradas en la fase anterior y se realizan los procesos que de acuerdo al diagnóstico tendrían que ser añadidos en la empresa.

Finalmente en la quinta fase se realiza una propuesta de manual de procedimientos, donde se desglosa el objetivo, alcance, responsable, diagrama de flujo mejorado y los indicadores de gestión para evaluar el cumplimiento de cada uno de los procesos.

INTRODUCCIÓN

La empresa Kreathos Imagen Corporativa con ocho años de funcionamiento ha incrementado su volumen de actividades y su crecimiento ha sido desordenado, lo cual ha impedido que se cumplan los objetivos de la empresa, por lo que es necesario implementar un Manual de Procedimientos que le permita cumplir con todas las exigencias legales para las auditorías de las organizaciones, al mismo tiempo mejorar su manejo, tener un control por procesos y contribuir con el bienestar de todos sus colaboradores.

Las empresas y organizaciones pueden alcanzar su eficiencia en las direcciones a través de la gestión por procesos, lo cual le permite a cada dirección centrarse en el cliente, se puede medir y controlar las actividades, se aprovechan todos los recursos, se previene errores debido a que permite la evaluación continua de sus actividades.

Por lo que un diseño de gestión por procesos permitirá a la empresa enfocar a sus colaboradores en una cultura organizada encaminada a los objetivos estratégicos de la organización, con la finalidad de disponer de herramientas claves para medir el desempeño dentro los procesos, generando optimización de los recursos, tareas más eficientes y productivas, adicional en caso de detectar un funcionamiento incorrecto en los procesos evaluar correcciones y acciones preventivas para alcanzar la mejora continua dentro de la organización.

1 ANÁLISIS INSTITUCIONAL Y ORGANIZACIONAL

1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

La compañía Kreathosimage Imagen Corporativa S.A., es una compañía que se dedica a la venta de artículos publicitarios y servicios de asesoramiento en imagen corporativa. También se dedica al diseño, fabricación y comercialización de artículos, productos y efectos publicitarios con sus respectivos artes y logotipos.

Esta compañía fue creada el 28 de mayo del año 2008 como una sociedad anónima. Es una compañía ecuatoriana, con 8 años de experiencia en la fabricación y comercialización de artículos promocionales, tiempo en el cual ha alcanzado un excelente lugar en el mercado, siendo proveedor de las principales compañías a nivel nacional.

Está enfocada en apoyar la construcción del valor de marca, ofreciendo soluciones a las necesidades inmediatas de los clientes, con la misión de proveer artículos de calidad y bajo costo, cumpliendo siempre con las políticas establecidas por parte de la compañía y satisfaciendo en su totalidad al cliente.

La posibilidad en cuanto a selección de nuevos productos para proyectos masivos es muy amplia; cuenta con alianzas estratégicas con compañías nacionales con gran

experiencia en la investigación del mercado para presentar opciones que estén de acuerdo a los requerimientos que hoy en día se exige.

1.2 MISIÓN

“La misión es el objetivo supremo que señala la contribución de la empresa a la comunidad para poder generar riqueza. Es una percepción clara y compartida que explica por qué y para qué existe la empresa” (Ballvé & Debeljuh, 2006)

La misión de Kreathos es: Satisfacer plenamente las necesidades de los clientes brindándoles a ellos un producto en el tiempo exacto y con los requerimientos solicitados, confiables y de muy buena calidad en los productos y servicios, comprometidos únicamente con el cliente y la comunidad como la mejor fuente reveladora y de promoción.

1.3 VISIÓN

“La visión es lo que nosotros queremos que sea la organización en el futuro, cómo la concebimos en su situación ante el entorno y su organización interna” (Fernández, 2004)

La visión de Kreathos es: Ser una compañía moderna de servicios publicitarios eficientes y con elevado grado de responsabilidad a través de productos y servicios innovadores y de calidad, estamos comprometidos con el desarrollo de nuestra gente y sociedad. Dentro de este compromiso, orientar al recurso humano hacia la optimización de su potencial profesional mediante una exigente capacitación que

genere una sólida motivación para brindar servicios de excelencia e identificados con los intereses particulares, y crear estrategias en las necesidades de los cliente.

1.4 VALORES CORPORATIVOS

Confianza: Fomentar seguridad a los clientes en la adquisición de nuestros bienes y servicios.

Honestidad: Ofrecer a los clientes lo que la compañía está en condiciones de cumplir. Ser coherentes con su razón de ser, actuar dentro de la verdad, responsabilidad y total transparencia.

Responsabilidad social: Garantizar que las operaciones y políticas de la compañía vayan de acuerdo con las leyes y reglamentos aplicados hacia la prevención de problemas sociales creando de esta manera una imagen pública favorable.

Excelencia: Buscamos la excelencia en todo lo que hacemos y tenemos la determinación de mantenernos dentro de los más altos niveles en publicidad y marketing.

Ética: Para nosotros la manera de hacer negocios es tan importante como los resultados que logramos.

Puntualidad: Saber de la importancia de hacer las cosas a tiempo y en el lugar conveniente.

Respeto: Comprender y valorar la libertad de pensamiento y los derechos inherentes a cada persona.

Servicio: Responder de manera oportuna a las necesidades de los clientes, propiciando una relación continua y duradera.

1.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

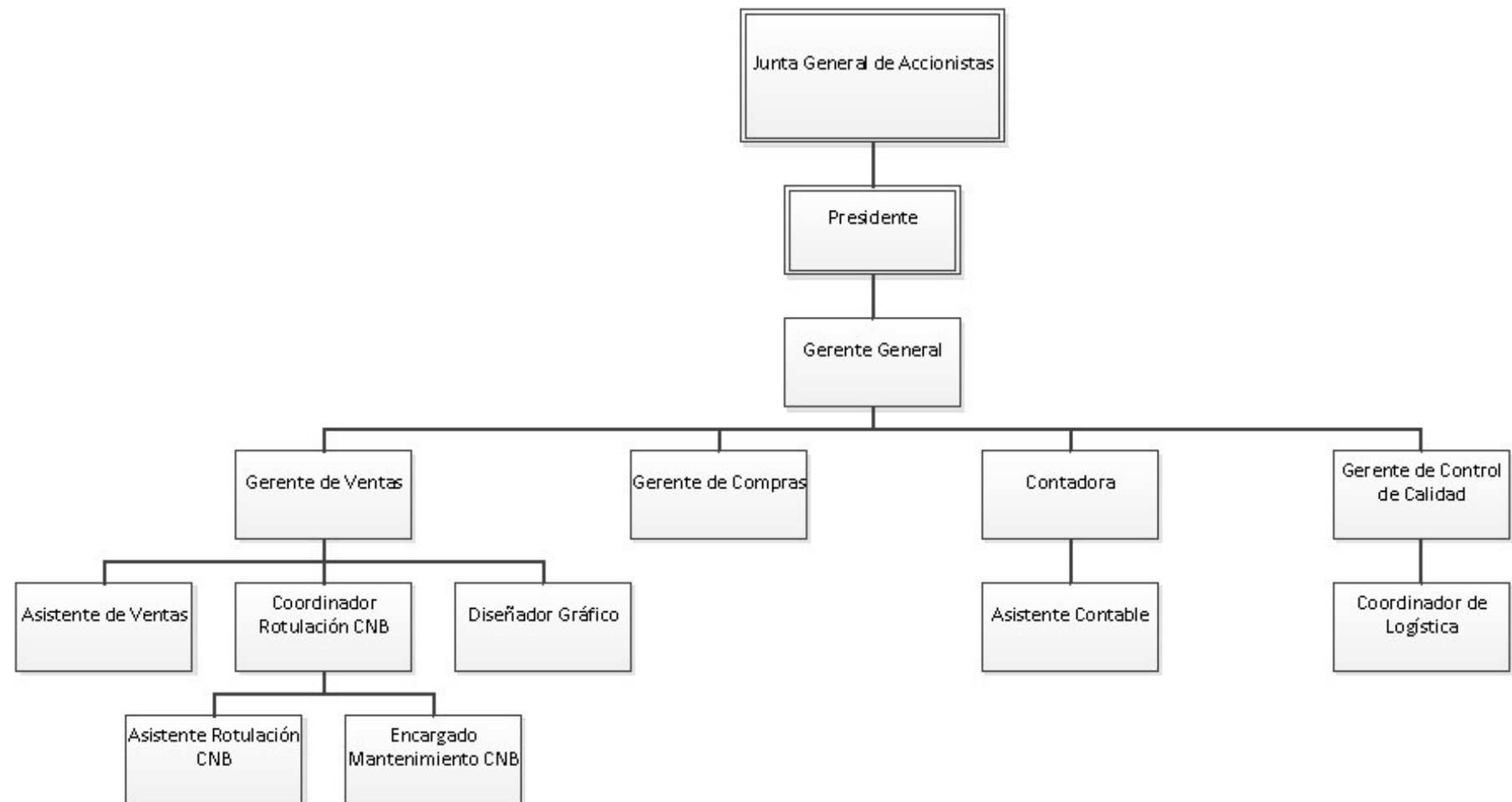


Figura 1: Estructura Organizacional

1.6 PRODUCTOS

Kreathos se caracteriza por cumplir proyectos de alta complejidad y por tomar el papel de socio estratégico de sus clientes para establecer relaciones exitosas a largo plazo.

Es por esto que a sus clientes ofrece su conocimiento, creatividad y logística para satisfacer sus necesidades en:

- Rotulación
- Señalética
- Material P.O.P
- Inflables
- Impresiones Publicitarias
- Stands, Banners, Roll ups
- Montaje y desmontaje de elementos instalados
- Desarrollo de EVENTOS corporativos
- Textiles: gorras, camisetas, chompas, chalecos, cobijas etc
- Maletería
- Acrílicos
- Serigrafía
- Tampografía
- Artículos deportivos
- Productos VIP
- Productos en madera metal y cuero
- Señalética de Seguridad Industrial

ANEXO 1: CATALOGO KREATHOS 2015

1.7 CLIENTES

Dentro de los principales clientes que se puede destacar de la empresa se encuentran:

- Banco Pichincha
- Cooperativa de la Policía Nacional
- Prefectura Esmeraldas
- Aquattro
- Gameden
- Amba Comunicaciones
- Assistec

Es importante recalcar que el Banco Pichincha representa de las Ventas Netas el 80% de las realizadas por la empresa. Lo cual no es algo positivo puesto que la empresa se está sustentando por un solo cliente, por lo que se debería buscar la manera de diversificar las ventas, puesto que al mantener la empresa a través de un solo cliente la empresa se vuelve totalmente dependiente del mismo.

1.8 PROVEEDORES

Kreathos es una empresa que se preocupa por dar calidad tanto en sus productos como en sus servicios por lo que los proveedores que trabajando con la compañía son:

- Latermec

Esta compañía ayuda a la empresa proveyéndola para realizar Termo formados.

- Aquattro



Figura 2: Aquattro

Esta empresa colabora con trabajos que son específicamente de imprenta.

- Milacrílico

Esta empresa provee a Kreathos con acrílicos para los diferentes productos.

- Promatex



Figura 3: Promatex

Realiza la elaboración de bolsos y trabajos textiles.

- Global Import



Figura 4: Globalimport

En esta empresa se encuentran una gran gama de promocionales.

- Importadora San Vicente



Figura 5: Importadora San Vicente

En esta empresa se encuentran una gran gama de promocionales.

- Importadora Alessa



Figura 6: Alessa

En esta empresa se encuentran una gran gama de promocionales.

- Olmedo Álvarez



Figura 7: Olmedo Álvarez

En esta empresa se encuentran una gran gama de promocionales.

- Varios Artesanos de Textiles

La empresa con el fin de brindar trabajo a artesanos ecuatorianos y manteniendo un enfoque ganar-ganar, trabajo con artesanos en trabajos de maquila, bordados, sublimación, rotulación y serigrafía.

1.9 ANÁLISIS PEST

Para conocer cómo se encuentra una empresa externamente es necesario analizar el macro entorno de la misma es por esta razón que se va a realizar un análisis Político, Económico, Social y Tecnológico.

- Político

Desde enero de 2007, el presidente del Ecuador ha sido el Eco. Rafael Correa Delgado con lo cual se puede decir que se ha mantenido una estabilidad política

comparado con gobiernos anteriores y la historia de nuestro país en el cual los gobiernos han logrado un máximo de 4 años en el poder.

Sin embargo, en el año 2015, Ecuador ha venido atravesando una serie de inconvenientes en el aspecto político, pues existe una serie de inconformidades con las reformas que ha venido realizando el gobierno, es así que el propio presidente de la Republica ha admitido tener complicaciones “El presidente ecuatoriano, Rafael Correa, admitió hoy que la situación en su país por las permanentes protestas de la oposición es "bastante grave" porque hay grupos contrarios con ánimo de desestabilizar su Administración.” (Diario El Mercurio, 2015).

Las empresas que operan en el Ecuador mantienen entidades que regulan su funcionamiento, entre las más destacadas está el Servicio de Rentas Internas (SRI) que a través de la aplicación de la normativa vigente establecida por la ley se encarga de recaudar los tributos internos. En este último año, a través de esta entidad las empresas deben pagar un tributo por salida de divisas y tributos por productos importados.

La empresa Kreathos al ser una comercializadora se vio directamente afectada por las políticas que ha venido implantando el gobierno en cuanto a las importaciones y salidas de divisas, pues esto ha causado que la empresa tenga que pagar un costo más elevado por los productos que se adquirirían en el exterior y además que se vea obligada a subir de precio dichos productos. Lo cual ha tenido como consecuencia que muchas veces se pierdan contratos debido a los elevados precios.

La política establecida para salida de divisas en cuanto a importaciones es la siguiente: “Para el caso de importaciones de bienes canceladas total o parcialmente desde el exterior, el Impuesto a la Salida de Divisas se declarará y pagará sobre la parte pagada desde el exterior, el mismo día de la nacionalización de los bienes; los importadores deberán pagar el impuesto mediante formulario 106, consignando el código “4580” en el campo “Código del impuesto”.

Por otra parte, se presume haberse efectuado la salida de divisas, causándose el correspondiente impuesto, en el caso de exportaciones de bienes o servicios generados en el Ecuador, cuando las divisas correspondientes a los pagos por concepto de dichas exportaciones no ingresen al Ecuador en el plazo de 180 días calendario de efectuadas.

En este caso, al impuesto causado en las divisas no ingresadas, se podrá descontar el valor del Impuesto a la Salida de Divisas (ISD) generado en pagos efectuados desde el exterior, referidos en el párrafo anterior.

El pago del ISD definido en este párrafo, se efectuará de manera anual, en la forma, plazos y demás requisitos que mediante resolución de carácter general establezca el Servicio de Rentas Internas.” (Servicio de Rentas Internas, 2015)

- Económico

En el aspecto económico existen datos primordiales que se deben resaltar, como los que se presentan a continuación:

Producto Interno Bruto

De acuerdo a los resultados de las Cuentas Nacionales Trimestrales publicados por el Banco Central del Ecuador (BCE), la economía ecuatoriana registró un crecimiento de 1,0% en el segundo trimestre de 2015, comparado con igual período de 2014 (t/t-4).

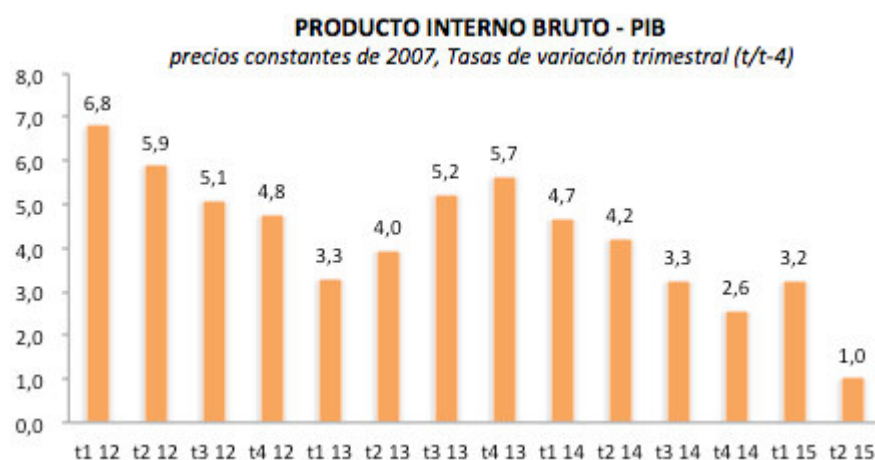


Figura 8: Producto Interno Bruto

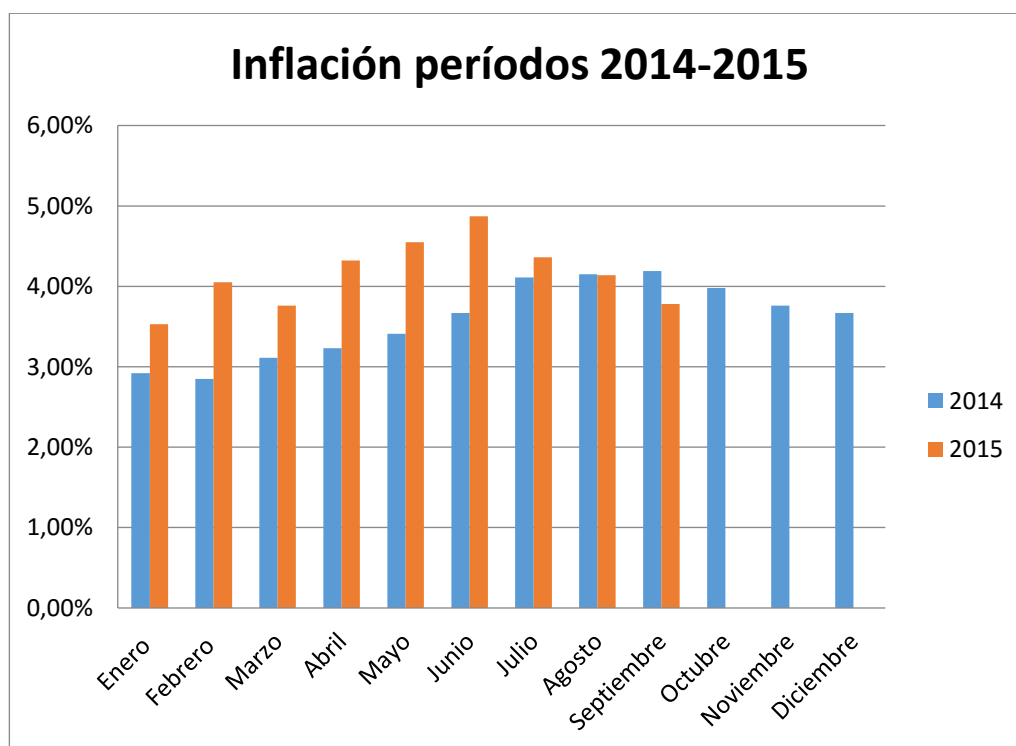
Fuente: Banco Central del Ecuador, 2015

El resultado del 1,0%, de crecimiento inter-anual del PIB se explica en su mayoría por el desempeño del sector no petrolero, que contribuyó con 2,04 puntos porcentuales. De su parte, el valor agregado del sector petrolero tuvo un aporte negativo al crecimiento inter-anual de -0,45 puntos porcentuales. (Banco Central del Ecuador, 2015)

Inflación**Tabla 1: Inflación Mensual año 2014 y año 2015**

FECHA	2014	2015
Enero	2,92%	3,53%
Febrero	2,85%	4,05%
Marzo	3,11%	3,76%
Abril	3,23%	4,32%
Mayo	3,41%	4,55%
Junio	3,67%	4,87%
Julio	4,11%	4,36%
Agosto	4,15%	4,14%
Septiembre	4,19%	3,78%
Octubre	3,98%	
Noviembre	3,76%	
Diciembre	3,67%	

Fuente: Banco Central de Ecuador, 2015

**Figura 9: Inflación Mensual año 2014 y año 2015**

Fuente: Banco Central de Ecuador, 2015

En general como se puede ver en la Figura 9, en el año 2015 en la mayoría de los meses existe un incremento significativo de la inflación con respecto a los mismos periodos en el año 2014. Lo que refleja que la economía en el país ha venido atravesando varios problemas y su población pierde poder adquisitivo.

Otro aspecto muy importante que se debe resaltar es que el país atraviesa en el 2015 una recesión puesto que se ve afectado por la baja de precio del petróleo que se dio a fines del año 2014 y se mantiene actualmente.

“Por la caída del precio del petróleo y la apreciación del dólar, el Banco Central del Ecuador (BCE) estimó que la nueva proyección de crecimiento para el 2015 es del 1.9%. El año pasado el crecimiento se ubicó en 3.8%.” (Diario El Universo, 2015)

Con todo esto, se podría decir que todas las industrias del país se ven afectadas por falta de liquidez de las empresas. Dentro de esto la empresa Kreathos también está siendo afectada ya que sus clientes no poseen la liquidez que poseía más aún si el cliente más importante depende de la liquidez de las personas (Banco Pichincha) por lo que en cuanto la empresa si sufre un alto impacto con la situación que está viviendo el país.

Por otro lado se puede ver que esto no solamente ha afectado al sector privado pues en este mes de Agosto la presidencia ha decidido cerrar y/o fusionar algunas empresas estatales, por la caída del petróleo.

"Quien hará el anuncio (sobre la fusión de entidades públicas) es el presidente de la República, pero lo de fondo es que tenemos que achicar el tamaño del Estado por la caída del precio del petróleo", comentó el secretario jurídico de la Presidencia de la República, Alexis Mera, al inicio de la reunión de gabinete este jueves en el Palacio de Carondelet." (Diario El Universo, 2015)

Todo esto ha afectado negativamente a la liquidación del país, por lo cual varias empresas han recortado de sus presupuestos la compra de promocionales. Tal ha sido la afectación que se ha tenido económicamente en el país que varias empresas no solamente han buscado recortar gastos sino que se han visto en la necesidad de cerrar.

Kreathos, en este aspecto ha tenido como resultado de los problemas económicos una baja significativa en sus ventas y ha tenido que esperar un periodo de tiempo mayor para recibir sus pagos de cliente.

- Social

El gobierno actual, se auto denominado la Revolución Ciudadana debido a los diversos trabajos que ha realizado en diferentes aspectos. Esto se puede verificar en la siguiente información publicada por el Diario el Telegrafo. Entre 2006 y 2013 la inversión social por persona, en salud, educación, bienestar social y deporte, se incrementó en 319,33 dólares.

En cuanto a educación en estos siete años se aumentó en más de tres veces la inversión educativa que en 2006 fue de 1.083,5 millones de dólares y en 2013 de 3.289,8.

se histórico desembolso permitió que la educación básica pase de 91,2% en 2006 a 95,6 % en 2012. El bachillerato subió de 47,9% a 63,9% en el mismo período.

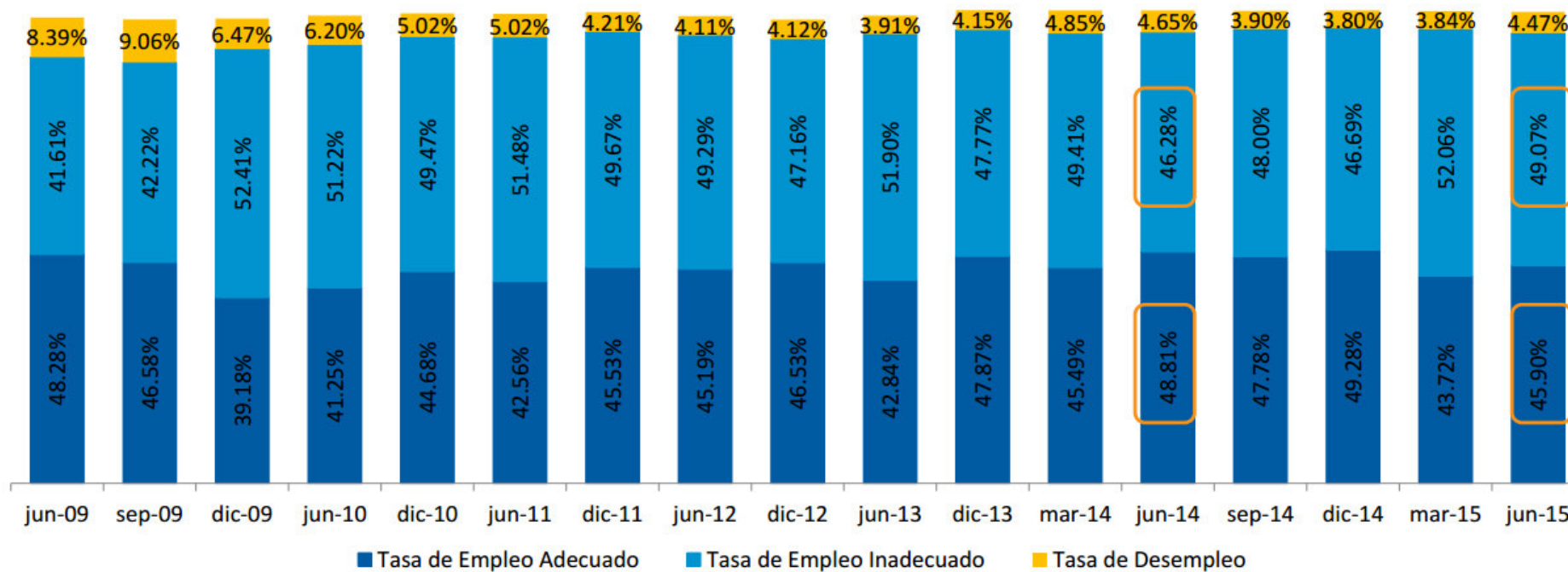
Hasta el año pasado, 25 unidades educativas del milenio funcionaban en todo el país, mientras que otras 27 se encuentran en construcción. Hay 6 colegios réplica activos y otros 6 en edificación.

Al mismo tiempo se han entregado 1'405.537 uniformes a estudiantes, mientras que 2'160.804 recibieron 3'860.944 kits de textos y alimentación.

También hay un énfasis en el talento humano y la educación superior. La Secretaría Nacional de Ciencia, Educación Superior y Tecnología (Senescyt) repartió 6.698 becas para que ecuatorianos realicen sus estudios superiores en las mejores universidades del mundo, con el objetivo de que regresen al país e impartan sus conocimientos.

Sin embargo, no todo en el ámbito social ha sido bueno puesto que se ha afectado a las empresas de la manera como se explica en el aspecto Político de este análisis también ha afectado significativamente a la población, puesto que al tener que cerrar las empresas muchas personas se han quedado sin trabajo formal. (Diario El Telégrafo, 2014)

Esto se puede notar en la siguiente figura, pues según la INEC Entre junio 2014 y junio 2015, la tasa de empleo adecuado disminuye en 2,91 puntos porcentuales, mientras que la tasa de empleo inadecuado se incrementa en 2,79 puntos.



Nota: Se excluye la categoría de no clasificados (0,56) con la cual suma el 100% de la PEA.

Figura 10: Evolución de Indicadores Laborales

Fuente: INEC, 2015

En lo que respecta al desempleo es importante mencionar que este ha incrementado respecto al año 2014, pues en diciembre del 2015 según el INEC se tuvo un desempleo de 5.65% mientras que en diciembre del 2014 el desempleo era de 3.80%, con lo que se puede ver que el desempleo ha incrementado en aproximadamente 2 punto porcentuales, lo cual se puede relacionar con el cierre de varias empresas producto de los problemas económicos que se ha tenido en este año, lo cual ya se mencionó anteriormente.

- Tecnológico

Al ser un país en vías de desarrollo el Ecuador no posee la última tecnología existente en el mundo sin embargo se encuentra mejorando progresivamente. Uno de los grande proyectos del este gobierno ha sido el cambio en la matriz productiva con el cual se busca cambiar el modelo de generación de riqueza en el Ecuador, de un modelo basado en la exportación de materias primas e importación de productos terminados, a un modelo industrializado y auto sostenible.

Con este modelo, Kreathos puede ver ciertas ventajas ya que en lo que respecta a textiles esta empresa tiene proveedores ecuatorianos en su mayoría y con este proyecto se podrían encontrar productos de mejor calidad y se reduciría la necesidad de importar eliminando así los costos que esto implica.

Por otro lado Kreathos, tiene presente que se necesitan buscar nuevos horizontes por lo cual constantemente buscan nuevas tecnologías para la personalización de

productos, por lo que, sus directivos buscan bajar costos y ampliar los servicios brindados por la empresa a través de la compra de algunas máquinas que les ayuden a realizar la personalización de los artículos promocionales, facilite el trabajo de rotulación, entre otras ventajas que se pueden obtener. Sin embargo, esto significa una inversión muy grande no solamente en máquinas sino en personal calificado y en este momento la empresa no posee los recursos necesarios para hacerlo.

2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1 SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD

2.1.1 Definición de Calidad

Según la Norma ISO 9000:2005 se puede definir calidad como el grado de características inherentes que cumplen con los requisitos.

Según, Feigenbaum 1990, se define a la calidad como la resultante total de las características del producto y servicio de mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento a través de los cuales el producto o servicio en uso satisfará las esperanzas del cliente.

Con todo esto se puede definir como calidad al cumplimiento total de los requisitos expuestos por el cliente, con el fin de satisfacer sus necesidades. Sin embargo, es importante recordar que la calidad se debe tener en cada proceso de la empresa.

2.1.2 Definición sistemas de gestión de la calidad

Según Harrington, 1997 los sistemas de gestión de calidad se los debe definir en términos de su propósito en vez de hacerlo con base en la manera como los

mismo se implementa. Por lo que el objetivo principal de un sistema de gestión de calidad es asegurar que una organización satisfaga consistentemente los requerimientos los requerimientos.

De acuerdo a la Norma ISO 9000: 2005 se define a un sistema de gestión de calidad como sistema para establecer políticas y objetivos para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

Otro significado que se da a los **Sistemas de Gestión de la Calidad** es que son un conjunto de normas y estándares internacionales que se interrelacionan entre sí para hacer cumplir los requisitos de calidad que una empresa requiere para satisfacer los requerimientos acordados con sus clientes a través de una mejora continua, de una manera ordenada y sistemática. (Ramos, 2011)

2.1.3 Principios de la Calidad

Dentro de la Norma ISO 9000:2000, se mencionan ocho principios que una empresa debe tener para alcanzar la calidad esto principios son los siguientes:

- **Orientación al Cliente:** En este aspecto la ISO 9000:2000 establece que se debe comprender las necesidades actuales y futuras del cliente, satisfacer los requisitos del cliente, esforzarse por exceder las expectativas de los clientes, establecer mediciones del grado de satisfacción de los clientes y contar con un sistema de comunicación permanente con los clientes para facilitar quejas o cualquier tipo de retroalimentación. (Esponda, Penalva, Palavicini, & Navarrete, 2006).

Con lo que se puede decir que la empresa debe estar muy pendiente de lo que su cliente pide y cumplir al 100% lo acordado entre la empresa y el cliente, con el fin de mantener la empresa con el objetivo de satisfacer al cliente en todo momento. Por lo que toda la empresa debe estar enfocada y orientada hacia ese propósito.

- **Liderazgo:** Los líderes establecen unidad de propósito, dirección y el ambiente interno de la organización. Ellos crean el ambiente en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización. (Esponda, Penalva, Palavicini, & Navarrete, 2006).

Este aspecto es fundamental para la que una empresa tenga calidad ya que si los líderes están involucrados en el proceso el clima laboral dentro de la empresa va a permitir que los procesos se realicen con eficacia y eficiencia.

- **Involucración del Personal:** En todos los niveles la esencia de la organización son las personas y su más completa involucración las conduce a poner sus habilidades al beneficio de la organización. (Esponda, Penalva, Palavicini, & Navarrete, 2006).

Si bien es cierto que la gerencia debe estar relacionada con el proceso de gestión, los empleados de toda la empresa también deben estarlo pues son ellos los que están directamente relacionados con el proceso.

- **Enfoque Basado en Procesos:** La norma dice: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se manejan como un proceso. (Esponda, Penalva, Palavicini, & Navarrete, 2006).

Como se puede ver dentro de la norma ISO 9000:2000 se recomienda específicamente que la empresa realice una gestión por procesos pues esto permite que la empresa trabaje de eficientemente.

Además, esto permitirá que la organización posea una estructura horizontal evitando significativamente las jerarquías y convirtiéndose en procesos interdepartamentales, con los cuales se puedan obtener mejores resultados y de una manera más rápida.

- **Administración con Enfoque de Sistemas:** La norma dice: Identificar, entender y administrar procesos interrelacionados como un sistema, contribuye al logro de objetivos de efectividad y eficiencia de la organización. (Esponda, Penalva, Palavicini, & Navarrete, 2006).

Al ver a la gestión y manejo de la empresa como un conjunto de procesos interrelacionados va a permitir que la gerencia pueda conocer específicamente que procesos son de apoyo, gobernantes y misionales además de la manera de cómo estos están relacionándose para formar el sistema.

- **Mejora Continua:** La norma dice: La mejora continua del desempeño de la organización debe ser un objetivo permanente. (Esponda et al, 2006)

En la actualidad el mundo en el que nos desenvolvemos vive en constante cambio y todas las organizaciones deben estar dispuestas y preparadas al mismo puesto sus clientes al estar afectados por este cambio van a tener diferentes necesidades y expectativas que la empresa debe cumplir.

- **Toma de Decisiones con base en Hechos:** La norma establece que las decisiones eficaces están basadas en el análisis de datos y en información. (Esponda et al, 2006)

En este aspecto es importante recalcar, que toda decisión debe basarse en documentos que soporten a la misma, no se debe tomar decisiones de manera empírica.

- **Relaciones de Beneficio Mutuo con Proveedores:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, por lo tanto, una relación mutuamente benéfica intensifica la habilidad de ambos para crear valor. (Esponda et al, 2006)

En esta parte es primordial destacar que la empresa debe mantener una afinidad marcada con sus proveedores, puesto que la empresa depende de ellos para trabajar y los proveedores dependen de la empresa para tener trabajo. Por lo que se debe buscar tener una buena relación con esta parte interesada.

2.2 ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS

2.2.1 Ventajas Administración por Procesos

El Enfoque Basado en Procesos consiste en la Identificación y Gestión Sistemática de los procesos desarrollados en la organización y las interacciones entre tales procesos- (ISO 9000:2000).

Según Pérez, 2009, la Gestión por Procesos se basa en hacer que los sistemas trabajen como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. El propósito final de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollen de forma sistematizada, optimizando la efectividad y la satisfacción de clientes, accionistas, personal, proveedores y sociedad en general.

Haciendo referencia a Bravo, 2013, la gestión de procesos ayuda a la dirección de la empresa u organización a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para obtener la confianza del cliente.

El principal propósito de una gestión con enfoque en procesos es aumentar la productividad de las organizaciones la cual considera la eficiencia y en la manera que la empresa agrega valor para el cliente.

Dentro de las empresas que se gestionan a través de procesos (Harrington, 1997) resalta las siguientes ventajas:

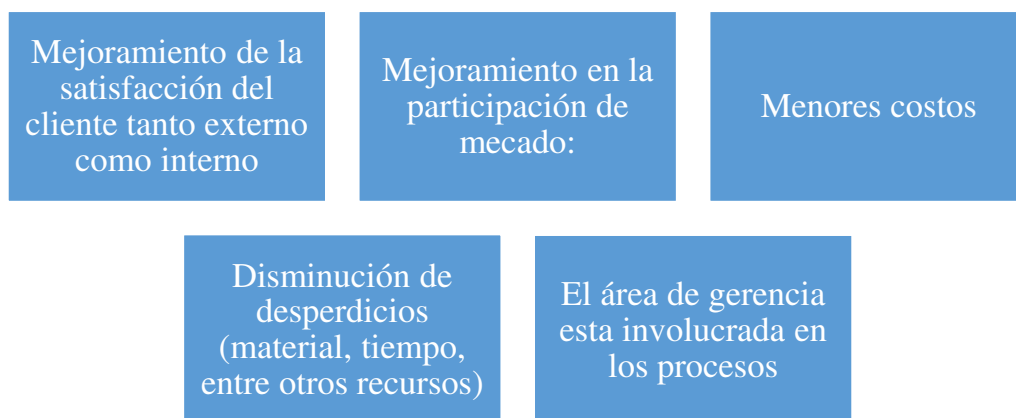


Figura 11: Ventajas de la Gestión por procesos

Fuente: (Harrington, 1997)

2.2.2 Definición de Proceso

En la Norma ISO 9000:2005, se establece como proceso al conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Citando a Harrington, 1997, se puede decir que un proceso es cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto y/o servicio a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos. Un proceso de la empresa consiste en un grupo de tareas lógicamente relacionadas que emplean recursos de la organización para dar resultados definidos en apoyo a los objetivos de la organización.

2.2.3 Características de los procesos

Al ser un proceso un conjunto de tareas lógicamente desarrolladas existen diferentes características que debe poseer, las cuales acorde al pensamiento de (Harrington, 1997) son las siguientes:

1. Analizar las limitaciones de la organización funcional vertical para mejorar la competitividad de la Empresa.
2. Identificar los procesos relacionados con los factores críticos para el éxito de la Empresa o aquellos que proporcionan ventaja competitiva
3. Medir su actuación (Calidad, Costo y plazo) y ponerla en relación con el valor añadido percibido por el cliente.
4. Identificar las necesidades de cliente externo y orientar a la Empresa hacia su satisfacción
5. Entender las diferencias de alcance entre la mejora orientada a los procesos (qué y para quién se hacen las cosas) y aquella enfocada a las Direcciones o a las funciones (cómo se hace)
6. Organización en torno a resultados no a tareas
7. Asignar responsabilidades personales a cada proceso

8. Mantenerlos bajo control reduciendo su variabilidad y dependencia de causas no aleatorias (Utilizar los gráficos de control estadístico de procesos para hacer predecibles calidad y costo)

2.2.4 Clasificación de los procesos

Los procesos se suelen clasificar en tres tipos: Estratégicos, Misionales, de Apoyo.

- **Procesos estratégicos:** Son procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias. Permiten llevar adelante la organización. Están en relación muy directa con la misión/visión de la organización. Involucran personal de primer nivel de la organización.

Afectan a la organización en su totalidad. (Gestión - Calidad Consulting, 2009)

- **Procesos misionales:** Son procesos que permiten generar el producto/servicio que se entrega al cliente, por lo que inciden directamente en la satisfacción del cliente final. Generalmente atraviesan muchas funciones. Son procesos que valoran los clientes y los accionistas. (Gestión - Calidad Consulting, 2009)

- **Procesos de apoyo.-** Apoyan los procesos misionales. Sus clientes son internos (Gestión - Calidad Consulting, 2009) Son procesos necesarios

para el control y la mejora del sistema de gestión, están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión

2.2.5 Teoría de la calidad total

La Teoría de Gestión de Calidad Total (TQM), involucra un enfoque cuyo objetivo es mejorar la calidad y desempeño de la empresa para cumplir e incluso superar las expectativas del cliente.

Una filosofía que se encuentra altamente relacionada con la Gestión de procesos y la Teoría de Gestión de Calidad Total es la filosofía Kaizen. La cual se basa en el “mejoramiento continuo el cual involucra a todos – gerentes y trabajadores por igual” (Torres, 2011). Está ligada con la Gestión de Procesos ya que esta filosofía impulsa a que cada vez exista mayor eficacia en la organización. Tal es así que dentro de esta filosofía se mencionan algunos aspectos que la empresa debe poner en práctica:

- **Orientación al cliente:** Esto es una característica fundamental de la gestión por procesos puesto que envés de enfocarse al producto, se busca alcanzar la satisfacción del cliente orientando de esta manera a todos los elementos de la organización a cumplir con este objetivo.
- **Cero Defectos:** Si bien no todo puede ser perfecto, el objetivo de esta filosofía es no tener defectos algunos con el fin de optimizar los recursos. Esto se relaciona directamente con la gestión de procesos puesto que con este modelo de gestión lo que se busca es prevenir errores y no corregirlos.

- **Justo a tiempo:** “Las materias primas y los productos llegan justo a tiempo, bien para la fabricación o para el servicio al cliente“. (Moreno Escalona, 2004) Lo que se busca con esto es eliminar los desperdicios, que como ya se mencionó anteriormente se alinea en parte con la gestión por procesos.
- **Relaciones cooperativas trabajadores- administración:** Dentro de la gestión por procesos esto es fundamental ya que para que se desarrolle este tipo de gestión la gerencia y altos administrativos de la empresa deben estar altamente involucrados.

2.2.6 Ciclo PDCA

El Ciclo PDCA es la sistemática más usada para implantar un sistema de mejora continua. Concretamente con la ISO 9001 “Requisitos de los Sistemas de gestión de la calidad”, donde aparece mencionado como un principio fundamental para la mejora continua de la calidad.

Según (Bernal, 2013) el nombre del Ciclo PDCA (o PHVA) viene de las siglas Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, en inglés “Plan, Do, Check, Act”. También es conocido como Ciclo de mejora continua o Círculo de Deming, por ser Edwards Deming su autor. Esta metodología describe los cuatro pasos esenciales que se deben llevar a cabo de forma sistemática para lograr la mejora continua, entendiendo como tal al mejoramiento continuado de la calidad (disminución de fallos, aumento de la eficacia y eficiencia, solución de problemas, previsión y eliminación de riesgos potenciales...).

El círculo de Deming lo componen 4 etapas cíclicas, con el fin de que una vez acabada la etapa final se debe volver a la primera y repetir el ciclo, con esto las actividades son revisadas y evaluadas periódicamente para incorporar mejoras en los procesos.

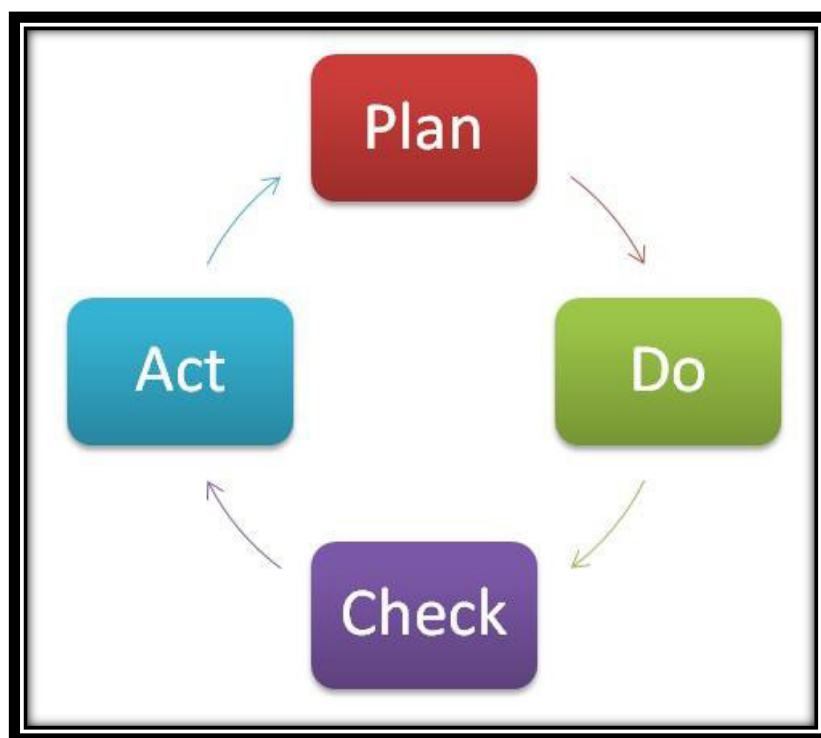


Figura 12: Ciclo PDCA

Fuente: (Bernal, 2013)

2.3 INDICADORES O ÍNDICES DE GESTIÓN

2.3.1 Definición de Indicador

Un indicador es un instrumento de monitoreo y observación de un sistema, proceso o actividad contruidos a partir de la evaluación y relación de variables que permiten la comparación del logro y su tendencia de evolución. (Harrington, 1997)

Se puede definir como indicador a un dato que ayuda a medir objetivamente la evolución de un proceso. (Pérez Fernández de Velasco, 2009)

2.3.2 Tipos de Indicadores

Existen tres tipos de Indicadores:

- **Indicadores de Eficiencia:** Son aquellos que se enfocan al control de los recursos o entradas del sistema. Evalúan la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento. (Harrington, 1997)
- **Indicadores de Eficacia:** Son aquellos que están enfocados al control de los resultados. Evalúan la relación entre los resultados obtenidos y el valor esperado. (Harrington, 1997)
- **Indicadores de Productividad:** Son aquellos que muestran los resultados del logro de la eficiencia y eficacia. (Harrington, 1997)

2.3.3 Características de Indicadores

Los indicadores miden los inductores de los resultados en la consecución de objetivos. Es por esto que según Pérez 2009, los indicadores deben cumplir las siguientes características:

- Identificables, medibles e interpretables con facilidad, para que las decisiones tomadas sean fiables. Que las personas concernidas

comprendan qué se va a medir y para qué. Minimizar la discrecionalidad en su posterior interpretación.

- Los indicadores deben ser aceptados por los responsables del proceso generando su compromiso y motivación.
- Deben medir algo realmente importante, es decir que sean representativos de los objetos existentes. Para ello, debe haber una buena comunicación sobre prioridades y objetivos.
- Para su acertada interpretación, se debería referir cada indicador a algo (convertirlo en ratio) que permita captar relaciones importantes. Comparar con datos históricos, objetivos competidores, etc.
- Desencadenar mejoras. Si el indicador no cumple con esta característica puede que su relevancia no sea significativa.
- Es imprescindible que el indicador esté vinculado a la estrategia y a los objetivos de la empresa. El indicador debe reflejar las prioridades de la empresa

3 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

3.1 DIAGRAMACIÓN ACTUAL

3.1.1 Mapa de Procesos

Al hacer un levantamiento de información de los procesos se debe partir de un Mapa de procesos actual, es decir identificar todos los procesos que la empresa realiza actualmente, esto permitirá tener un enfoque claro de los procesos que se deben diagramar a través de la utilización de flujogramas. En este mapa de procesos se deben poner solamente los procesos que están siendo efectuados por la empresa el momento de empezar con la observación.

Para el levantamiento de procesos de la empresa se utilizaron dos herramientas imprescindibles el mapa de procesos y la diagramación de los procesos a través de la utilización de flujogramas.

Para el mapa de procesos la metodología que se utilizó, fue entrevistas, tanto con los directivos de la empresa como los colaboradores de la misma pues a través de los resultados de estas se pudo identificar los procesos que se realizaban y clasificarlos para elaborar el mapa.

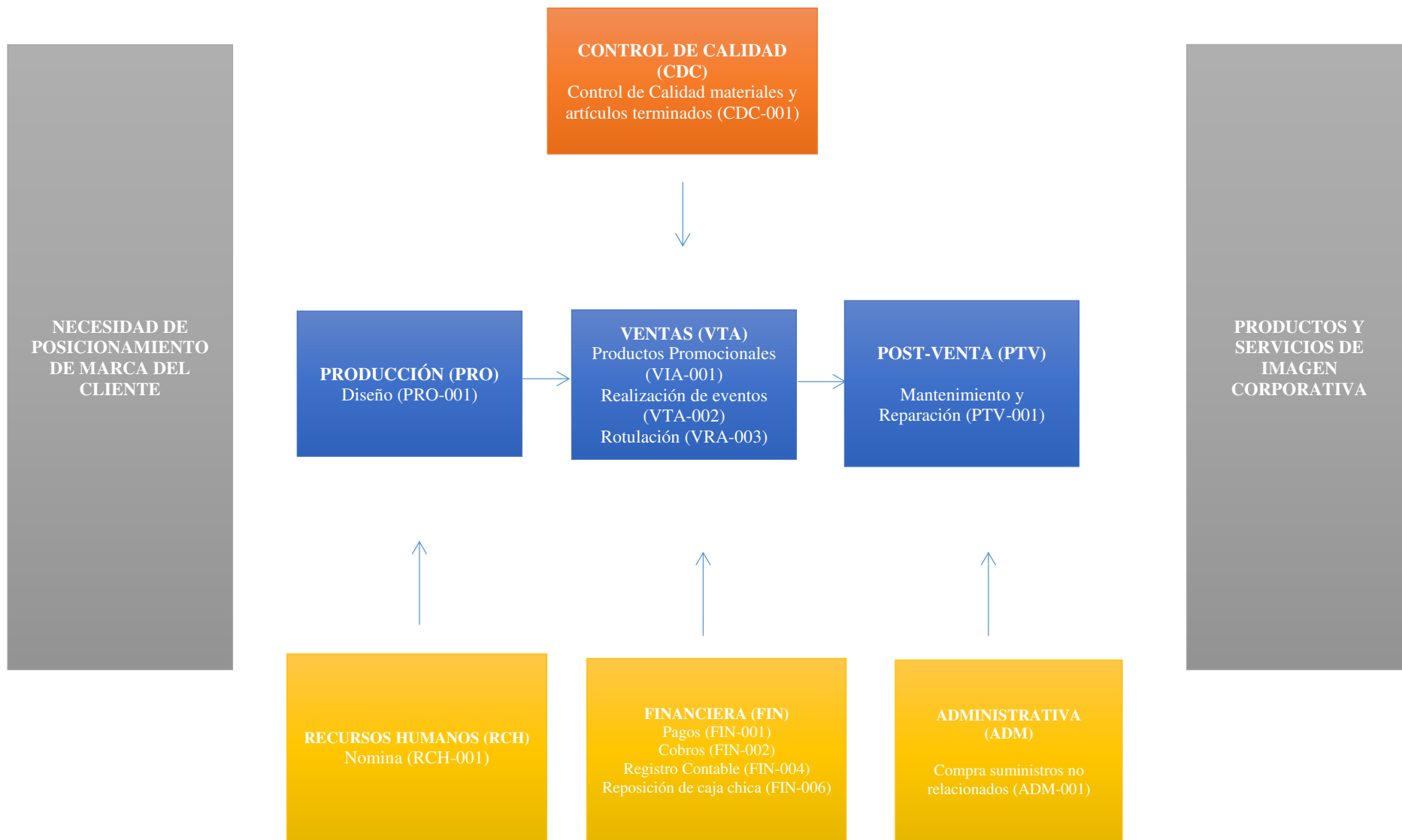



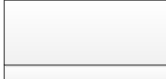



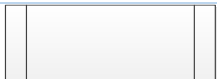



Figura 13: Mapa de Procesos

Una vez identificados los procesos, se debía proceder a la diagramación de los mismos, para realizarla se conversó continuamente con los colaboradores para saber las actividades que ellos consideraban que formaban parte de sus procesos y después se hizo una observación de los procesos que desempeñaban, esto permitió establecer las actividades que realmente hacían para los diagramas de flujo o flujogramas.

“El diagrama de flujo ofrece una descripción visual de las actividades implicadas en un proceso mostrando la relación secuencial entre ellas, facilitando la rápida comprensión del proceso.” (Gutierrez, 2015)

Para la diagramación de los procesos se utilizó la simbología de la siguiente tabla y la metodología es la de tipo árbol, establecida en las normas ANSI (American National Standards Institute)

Tabla 2: Simbología para la Diagramación

NOMBRE	SIMBOLOGÍA	DESCRIPCIÓN
Inicio/Fin		Se utiliza para señalar el comienzo, así como también el final del diagrama.
Actividad		Se utiliza para representar una actividad que se realiza en el proceso.
Decisión		Indica una pregunta o duda en el proceso la cual suele tener dos o más opciones como respuesta.
Documento		Es un documento, registro, etc. que interviene en el proceso como entrada o salida.
Base de Datos		Simboliza un archivo o lista para documentos y registros en una computadora.
Proceso		Se utiliza para representar a un proceso interno.
Entidad Externa		Representa cualquier persona natural o jurídica que provee o recibe insumos o resultados en el proceso.
Conector		Se usa para conectar actividades anteriores o posteriores dentro de un proceso.
Flechas (Conectores)		Indica el sentido del flujo.

Los procesos levantados en la empresa fueron los siguientes:

Como proceso estratégico se pudo identificar:

- **Control de calidad:** En este proceso el encargado verifica uno por uno los materiales que ingresan a la empresa para que sean utilizados para la producción.

En cuanto a los procesos misionales se encuentran:

- **Diseño:** En este proceso el cliente explica a la empresa como quiere que sea su producto el color, donde va ubicado el logo de su empresa, entre otras características que permiten que el diseñador realice un montaje, una vez aprobado el montaje por el cliente se envía a producción para que se empiece a realizar el trabajo.
- **Ventas de Productos Promocionales:** Como su nombre lo dice este proceso se encarga de ofrecer a los clientes los diferentes productos que posee la empresa con el fin de que estos sean adquiridos por el cliente.
- **Realización de Eventos:** El objetivo final de este proceso es el evento corporativo que sus clientes requieren, para esto los colaboradores que forman parte de este proceso deben conocer las características que debe tener este evento, encontrar el lugar adecuado para la realización del mismo y en el evento encargarse de que todo salga como su cliente requería.
- **Rotulación:** Este proceso consiste en realizar los rótulos para Corresponsales No Bancarios (CNB's), para esto el personal que interviene en este proceso primero realiza un plan de visitas de los corresponsales que se debe colocar los rótulos, toma medidas, envían montaje al cliente, se hace la rotulación y se instala.

- **Mantenimiento y Reparación:** Este proceso al igual que el anterior se enfoca en los CNB's, consiste en la revisión del estado en que se encuentran los rótulos, como se encuentra la iluminación, si el color de los rótulos es adecuado, si el lugar en el que se encuentran es el indicado, es decir, que cumpla con los requerimientos del cliente, si existe algún problema con el rótulo, se hace la reparación necesaria.

Como procesos de apoyo se identificaron:

- **Nomina:** Este proceso es simplemente el pago de sus haberes a los colaboradores de la empresa, consiste en verificar si el colaborador tiene multas, bonos, sanciones o algún tipo de valor que pueda afectar a su remuneración y realizar el pago correspondiente.
- **Pagos:** Este proceso se encarga de realizar los pagos a entidades externas de la empresa (proveedores), consiste en registrar la información del proveedor (si no ha sido ya registrada), ver el estado de la cuenta del proveedor y cancelar lo que esté pendiente.
- **Cobros:** Este proceso consiste en verificar las cuentas que estén por cobrar y notificar al cliente que debe realizar su pago.
- **Registro Contable:** Este proceso es el registro de todos los asientos contables que se tengan que realizar en la empresa los mismos que se deben realizar en el software de contabilidad de la empresa llamado Latinum.

- **Reposición de Caja Chica:** Este proceso no es más, que realizar un informe sobre todos los gastos que se han realizado con el dinero de caja chica asignado y hacer la reposición del mismo cada mes.
- **Compra suministros No relacionados:** Este proceso se encarga de adquirir los suministros que no son necesarios para la producción pero son indispensables para el funcionamiento de la empresa y el trabajo de sus colaboradores. Se debe ver que suministro es el que se debe comprar, encontrar el mejor proveedor y adquirirlo.

ANEXO 2: DIAGRAMAS DE FLUJO ACTUALES

3.1.2 Análisis de Valor Agregado

En el análisis de valor agregado, se podrá identificar como contribuye cada una de las actividades realizadas dentro de los cada uno de los procesos para cumplir con los requerimientos del cliente, según (Agudelo & Escobar, 2008) el valor agregado consiste en determinar la importancia de la actividad ejecutada para el cliente y las clasifica en tres tipos:

Las actividades que agregan Valor al Cliente (VAC): El cliente reconoce la importancia de estas actividades, por lo que está dispuesto a pagar por las mismas.

Las actividades que agregan Valor al Negocio: Son aquellas actividades que según la perspectiva para el cliente no son fundamentales, pero para el negocio son necesarias para cumplir con lo solicitado por el cliente.

Las actividades que No agregan Valor: Son las actividades que no agregan valor ni al cliente ni a la organización, por lo que de ser necesario pueden ser eliminadas.

Es por esto, que de cada uno de los procesos se realizara una vez evaluación de cada una de las actividades a través de la utilización de una tabla y herramientas gráficas.

Tabla 3: Análisis de Valor Agregado Proceso de Control de Calidad

ACTIVIDADES	VAC	VAN	NAV	T (min)	Costo	Responsable
1.- Recapta los materiales contados	X			10	0,4604	COORDINADOR DE LOGÍSTICA
2.- Revisa cada material recibido los cuales deben cumplir con los estándares de calidad establecidos por la empresa		X		60	2,7625	COORDINADOR DE LOGÍSTICA
3.- Envía los materiales a producción			X	30	1,3813	COORDINADOR DE LOGÍSTICA
4.- Espera por proceso de producción			X	240	11,05	COORDINADOR DE LOGÍSTICA
5.- Recapta los artículos terminados contados	X			10	0,4604	COORDINADOR DE LOGÍSTICA
6.- Revisa cada artículo terminado los cuales deben cumplir con los estándares de calidad establecidos por la empresa		X		60	2,7625	COORDINADOR DE LOGÍSTICA
7.- Realiza un informe sobre el estado de los materiales y los artículos terminados	X			15	0,6906	COORDINADOR DE LOGÍSTICA
8.- Solicita el comprobante de venta respectivo	X			5	0,2302	COORDINADOR DE LOGÍSTICA
9.- Espera por proceso			X	15	0,6906	COORDINADOR DE LOGÍSTICA
10.- Recapta el comprobante de venta autorizado	X			2	0,0921	COORDINADOR DE LOGÍSTICA
11.- Elabora la nota de entrega	X			5	0,2302	COORDINADOR DE LOGÍSTICA
12.- Entrega la mercadería	x			60	2,551	DESPACHADOR
Total Volumen	7	2	3	512	23,362	
Total Tiempo	107	120	285			
Total Costo	4,7	5,5	13			

Cargo Empleado	Sueldo Mensual	Sueldo por hora
COORDINADOR DE LOGÍSTICA	442	2,7625
DESPACHADOR	408,16	2,551

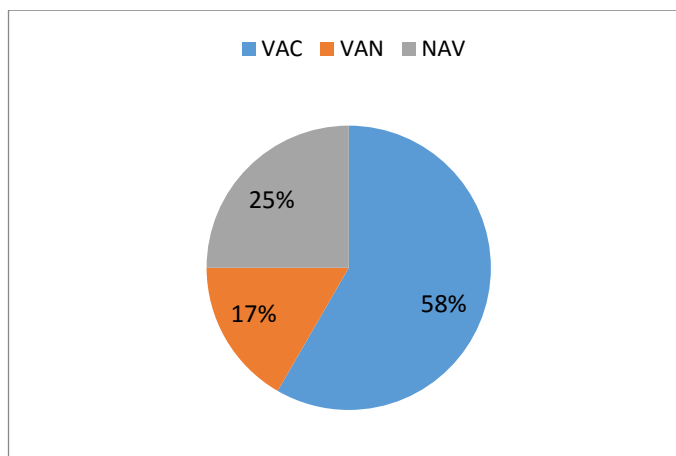


Figura 14: Volumen Proceso Control de Calidad

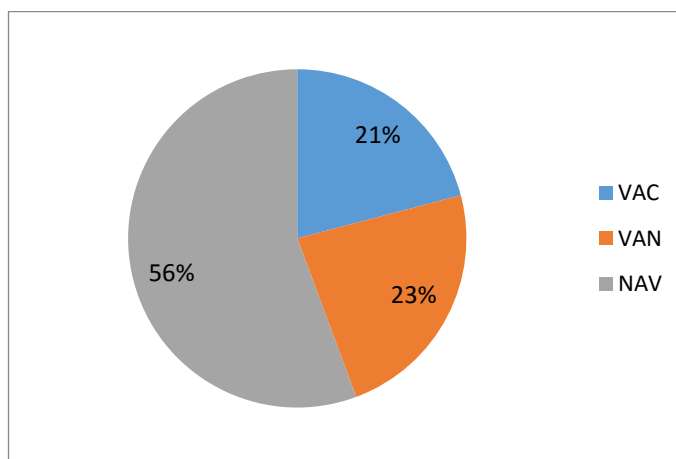


Figura 15: Tiempo Proceso Control de Calidad

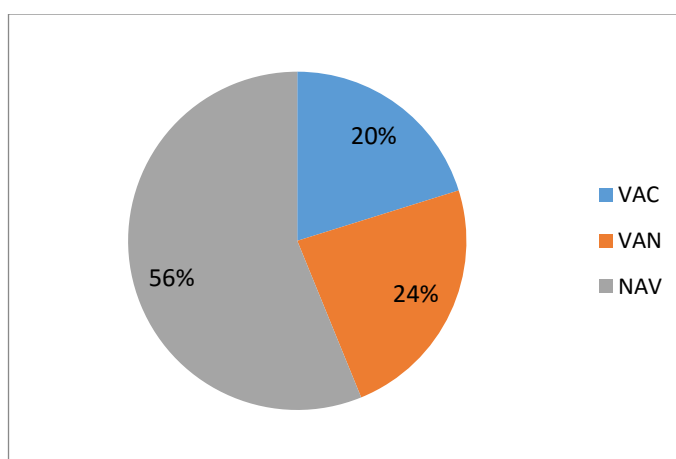


Figura 16: Costo Proceso Control de Calidad

Las actividades que se realiza en el proceso agregan valor al cliente lo cual beneficia a la empresa aunque se deben tomar precauciones en las tareas que no están agregando valor enfocándose en quitarlas o enmendarlas. Además, se está tomando mucho tiempo en actividades que no agregan valor a la empresa tales como demoras o transporte para lo cual, es importante que la empresa se enfoque en disminuir estos tiempos para mejorar el proceso. El costo y el tiempo que se toman en las actividades deben ser evaluados puesto que están perjudicando a la empresa. Si bien es cierto el coordinador de logística es quien hace la mayoría del proceso las actividades que realiza no son un problema por lo que no se requiere de otra persona.

Tabla 4: Análisis de Valor Agregado Proceso de Diseño

ACTIVIDADES	VAC	VAN	NAV	T (min) Camisetas	T (min) Esferos	T (min) Rótulos	Costo Camisetas	Costo Esferos	Costo Rótulos	Responsable
1.- Atiende al cliente y analiza sus requerimientos	X			10	10	10	0,47133	0,47133	0,4713333	ASISTENTE VENTAS
2.- Ofrece varias alternativas de productos	X			20	20	20	0,94267	0,94267	0,9426667	ASISTENTE VENTAS
3.- Llega a acuerdos con el cliente especificando las características del producto	X			30	30	30	1,414	1,414	1,414	ASISTENTE VENTAS
4.- Envía los acuerdos al cliente vía e-mail			X	5	5	5	0,23567	0,23567	0,2356667	ASISTENTE VENTAS
5.- Espera por proceso			X	20	20	20	1,14583	1,14583	1,1458333	DISEÑADOR GRÁFICO
6.- Recepta los acuerdos aprobados vía e-mail	X			2	2	2	0,09427	0,09427	0,0942667	ASISTENTE VENTAS
7.- Envía las especificaciones para su diseño			X	5	5	5	0,23567	0,23567	0,2356667	ASISTENTE VENTAS
8.- Lee y analiza las especificaciones	X			5	5	5	0,28646	0,28646	0,2864583	DISEÑADOR GRÁFICO
9.- Realiza un Montaje previo	X			30	25	15	1,71875	1,43229	0,859375	DISEÑADOR GRÁFICO

ACTIVIDADES	VAC	VAN	NAV	T (min) Camisetas	T (min) Esferos	T (min) Rótulos	Costo Camisetas	Costo Esferos	Costo Rótulos	Responsable
10.- Envía el Montaje al cliente para su aprobación			X	3	3	3	0,17188	0,17188	0,171875	DISEÑADOR GRÁFICO
11.- Espera por proceso			X	45	45	45	2,57813	2,57813	2,578125	DISEÑADOR GRÁFICO
12.- Recapta la aprobación del cliente vía e-mail	X			2	2	2	0,11458	0,11458	0,1145833	DISEÑADOR GRÁFICO
13.- Envía el Montaje a Producción			X	3	3	3	0,17188	0,17188	0,171875	DISEÑADOR GRÁFICO
TOTAL				180	175	165	9,5811	9,29464	8,721725	
Total volumen	7	0	6							
Total tiempo Camisetas	99	0	81							
Total tiempo Esferos	94	0	81							
Total tiempo Rótulos	84	0	81							
Total Costo Camisetas	5,042	0	4,539							
Total Costo Esferos	4,756	0	4,539							
Total Costo Rótulos	4,183	0	4,539							

Cargo Empleado	Sueldo Mensual	Sueldo por hora
ASISTENTE VENTAS	452,48	2,828
DISEÑADOR GRÁFICO	550	3,4375

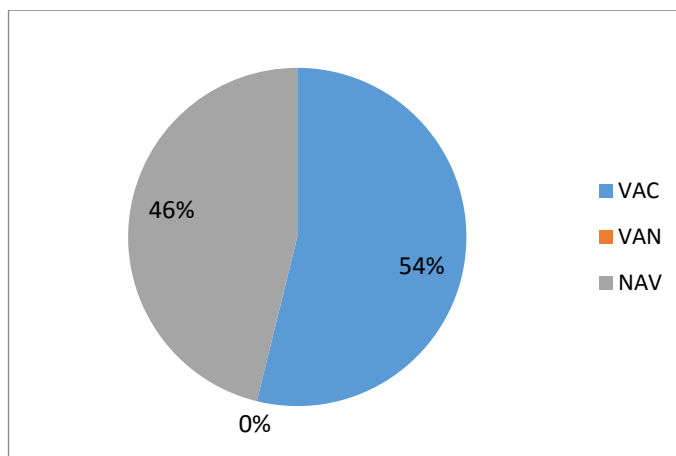


Figura 17: Volumen Proceso Diseño

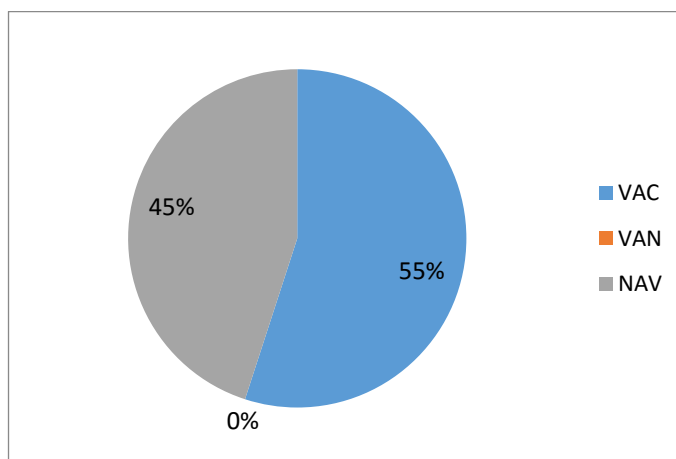


Figura 18: Tiempo Camisetas Proceso Diseño

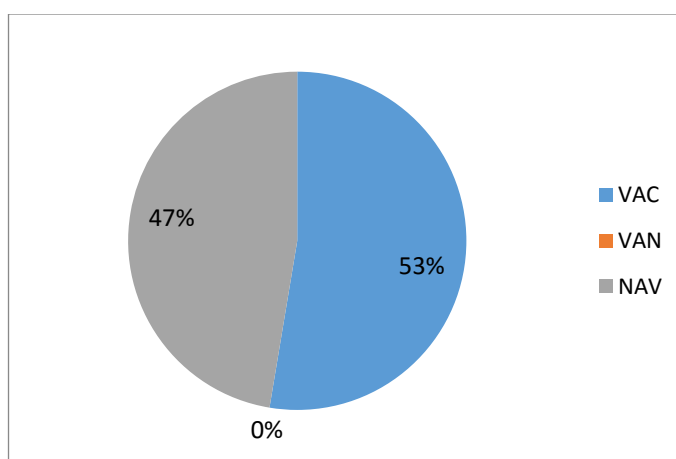


Figura 19: Costo Camisetas Proceso Diseño

Las actividades del proceso generan valor al cliente aunque un porcentaje significativo no agrega valor por lo cual es importante analizar y mejorar las actividades que se están llevando a cabo. Además el tiempo de las actividades generan valor al cliente aunque un gran porcentaje está influyendo negativamente en la realización de las actividades ya que los tiempos de demoras y transportes son altos. En cuanto al costo de las actividades representa efectividad para el proceso ya que este está agregando valor al cliente; es decir que la realización de actividades no está costando demasiado.

La empresa debe procurar enfocarse en actividades y tiempos en el diseño de camisetas que demoran el proceso ya que esto perjudica a la productividad.

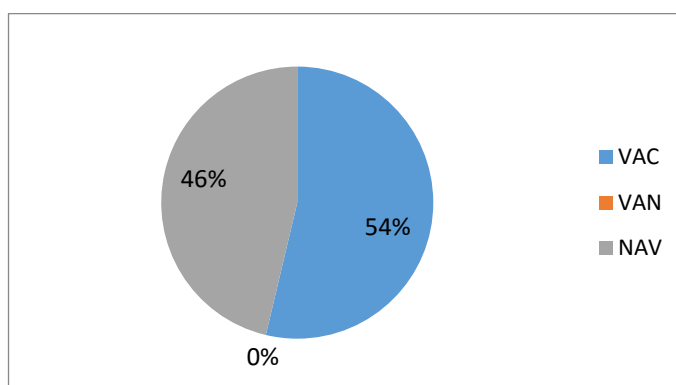


Figura 20: Tiempo Esferos Proceso Diseño

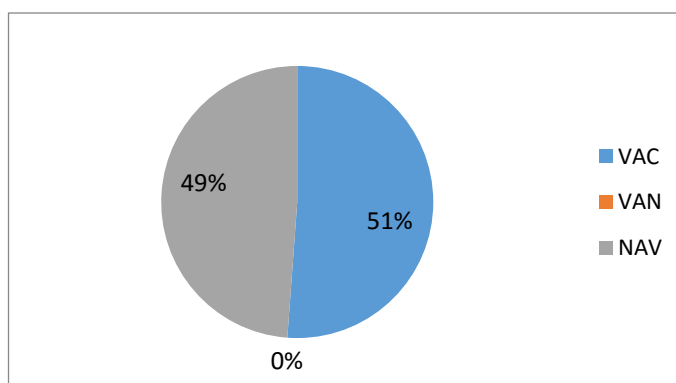


Figura 21: Costo Esferos Proceso Diseño

Las actividades realizadas agregan valor al cliente aunque la empresa debe enfocarse en aquellas actividades que están afectando negativamente a la empresa porque pueden ser actividades que están demás; el tiempo de las actividades generan valor al cliente aunque existen actividades con tiempos muy elevados lo cual perjudica a la empresa y el costo de las actividades que se realizan no son altos y generan valor al cliente.

La empresa se debe enfocarse en reducir las actividades y el tiempo de las mismas para que no afecte a la productividad de la empresa en cuanto al diseño de los esferos. Las demoras son realmente significativas en cuanto al proceso y es importante tomar medidas en las mismas.

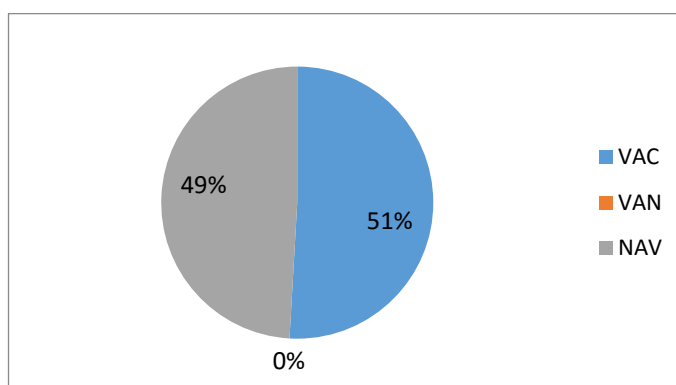


Figura 22: Tiempo Rótulos Proceso Diseño

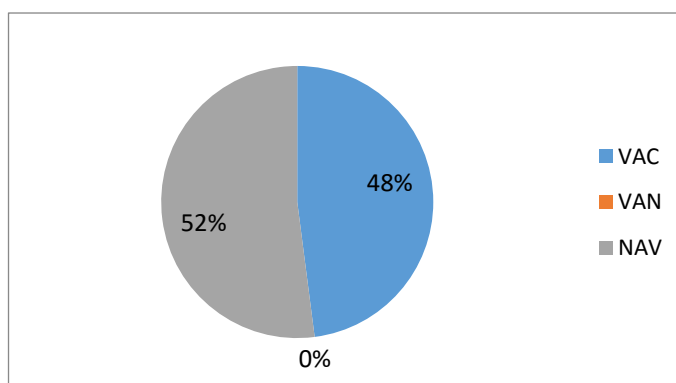


Figura 23: Costo Rótulos Proceso Diseño

Las actividades realizadas agregan valor al cliente aunque la empresa debe enfocarse en aquellas actividades que están afectando negativamente a la empresa porque pueden ser actividades que están demás. Los porcentajes indican que el 50% del tiempo de las actividades agregan valor al cliente aunque lo restante no agrega valor por lo cual es importante enfocarse en la disminución de las demoras y transportes en el diseño de rótulos para que el proceso sea más eficiente y eficaz. En cuanto al costo, el costo de las actividades agrega valor al cliente; es decir que no afecta significativamente a la empresa en este aspecto.

Se debe enfocar en las actividades y tiempo de las mismas que no agregan valor ya que al mejorar estas podemos obtener un proceso mejorado que ayuda a la empresa en su desarrollo y cumplimiento con el cliente.

Tabla 5: Análisis de Valor Agregado Proceso de Venta de Productos Promocionales

ACTIVIDADES	VAC	VAN	NVA	T (min)	Costo	Responsable
1. Atiende llamada telefónica del cliente	x			5	0,2734	ASISTENTE VENTAS
2. Coordina Cita con el cliente	x			5	0,2734	ASISTENTE VENTAS
3. Si el cliente es nuevo indica al cliente como trabaja la empresa	x			15	0,8203	ASISTENTE VENTAS
4. Enseña al cliente el catálogo de productos promocionales	x			15	0,8203	ASISTENTE VENTAS
5. Prepara presentación de alternativas para el cliente	x			90	4,9219	ASISTENTE VENTAS
6. Presenta al cliente propuesta	x			60	3,2813	ASISTENTE VENTAS
7. Recibe notificación de aprobación por parte del cliente	x			2	0,1094	ASISTENTE VENTAS
8. Envía a Producción el requerimiento de muestra			x	5	0,2734	ASISTENTE VENTAS
9. Espera por Proceso			x	300	16,406	ASISTENTE VENTAS
10 Recibe Muestra y Envía al cliente			x	10	0,5469	ASISTENTE VENTAS
11. Realiza cotización y la envía por correo electrónico al cliente	x			20	1,0938	ASISTENTE VENTAS
12. Reporta la venta				5	0,2734	ASISTENTE VENTAS
Total volumen	8	0	3	532	29,094	
Total tiempo	212	0	315			
Total Costo	11,6	0	17,2			

Cargo Empleado	Sueldo Mensual	Sueldo por Hora
ASISTENTE VENTAS	525	3,2813

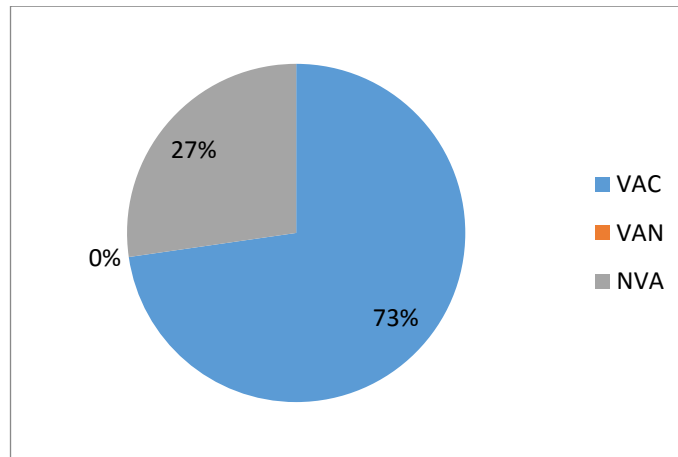


Figura 24: Volumen Proceso de Venta de Productos Promocionales

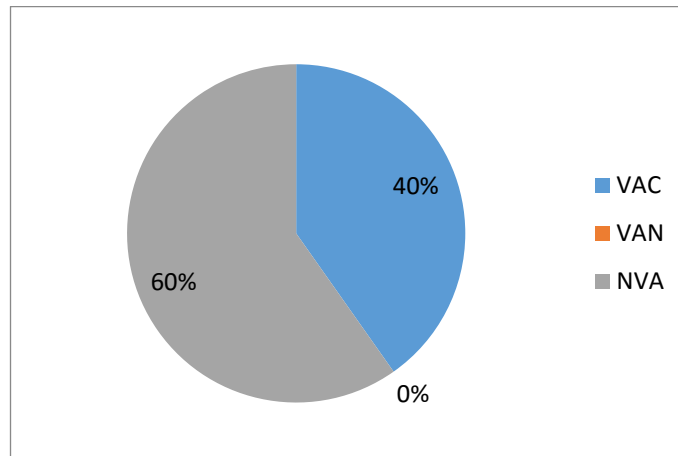


Figura 25: Tiempo Proceso de Venta de Productos Promocionales

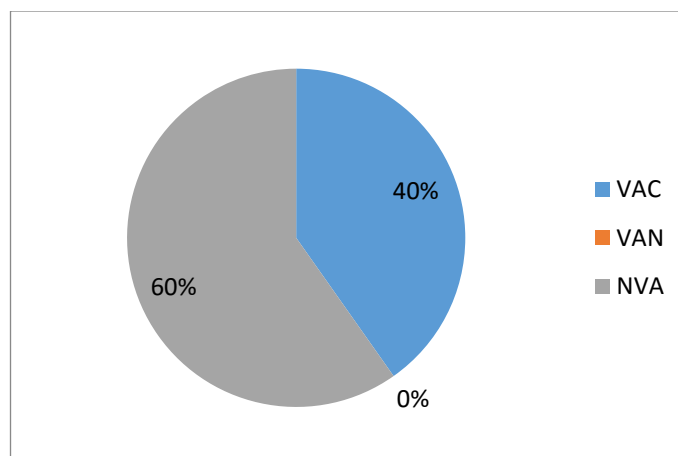


Figura 26: Costo Proceso de Venta de Productos Promocionales

Se puede ver que en el proceso no existen actividades que den valor al negocio

puesto que no existen actividades de control. Además, se puede ver que la demora por la realización de la muestra es significativa lo cual se debería buscar reducir. Por otro lado el trabajo lo realiza una sola persona por lo cual se debería buscar otra intervención de una persona de la empresa o en su defecto contratar personal de ventas.

Tabla 6: Análisis de Valor Agregado Proceso de Realización de Eventos

ACTIVIDADES	VAC	VAN	NVA	T (min)	Costo	Responsable
1.- Receta requerimiento del cliente	X			5	0,2357	Asistente Ventas
2.- Realiza reunión para generar ideas del Evento	X			5	1,3021	Gerente General
3.- Presenta propuesta del evento al cliente	X			4	1,0417	Gerente General
4.- Espera por respuesta del cliente			X	15	3,9063	Gerente General
5.- Notifica a contabilidad para que haga cobro			X	5	1,3021	Gerente General
6.- Receta pago anticipo por parte del cliente por el 60% del valor	X			10	0,6729	Contadora
7.- Notifica el pago a Ventas	X			5	0,3365	Contadora
8.- Llama y Solicita proformas para el lugar del evento			X	10	0,4713	Asistente Ventas
9.- Selecciona Establecimiento	X			5	1,3021	Gerente General
10.- Llama y Reserva el establecimiento			X	20	0,9427	Asistente Ventas
11.- Selecciona productos promocionales para utilizar en el evento	X			10	2,6042	Gerente General
12.- Notifica a producción los productos que necesita	X			1	0,04713	Asistente Ventas
13.- Realiza programa de evento				5	0,2357	Asistente Ventas
14.- Envía Programa del Evento al cliente	X			20	0,9427	Asistente Ventas
15.- Receta y Envía los productos promocionales para el evento	X			20	0,9427	Asistente Ventas
16.- Asiste y Controla el evento	X			60	15,625	Gerente General
17.- Genera Informe del Evento	X			25	1,1783	Asistente Ventas
18.- Receta pago 40% restante	X			10	0,67292	Contadora
Total volumen	13	0	4	515	33,7618	
Total tiempo	180	0	50			
Total Costo	26,9	0,00	6,622			

Cargo Empleado	Sueldo Mensual	Sueldo por Hora
Gerente General	\$ 2.500	15,625
Asistente Ventas	\$ 452	2,828
Contadora	\$ 646	4,0375

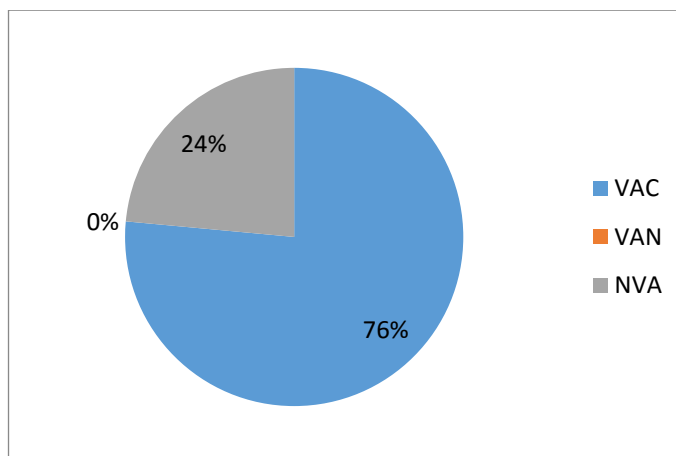


Figura 27: Volumen Proceso de Realización de Eventos

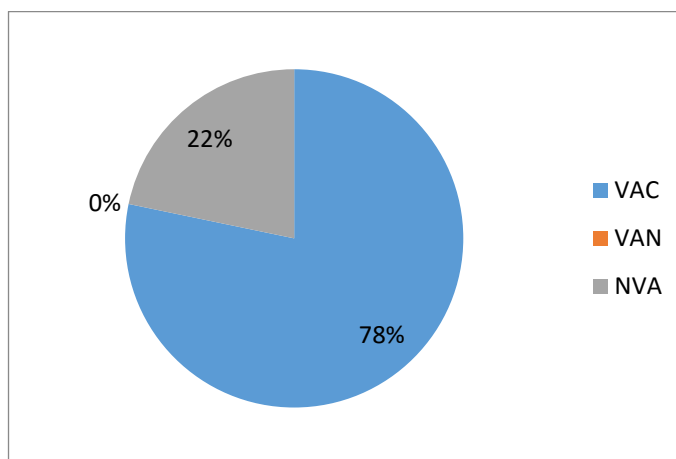


Figura 28: Tiempo Proceso de Realización de Eventos

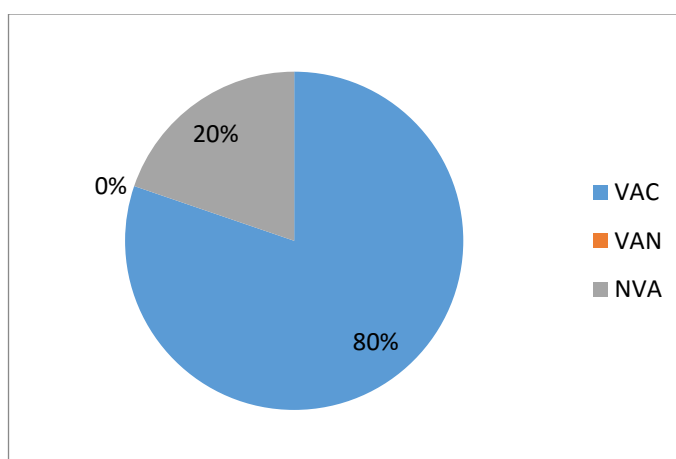


Figura 29: Costo Proceso de Realización de Eventos

Las actividades que se están ejecutando en el proceso agregan valor al cliente aunque se debe tomar en cuenta aquellas que no agregan valor ya que perjudica a la empresa. Además no existen inspecciones en el proceso por lo cual se debe implementar un plan de revisión o inspección del proceso.

Tabla 7: Análisis de Valor Agregado Proceso de Realización Rotulación

ACTIVIDADES	VAC	VAN	NVA	T (min)	Costo	Responsable
1.- Atiende llamada telefónica del cliente	X			5	0,2271	Coordinador de proyectos y rotulación CNB
2.- Recibe información por parte del cliente sobre los posibles puntos que se deben rotular	X			5	0,2271	Coordinador de proyectos y rotulación CNB
3.- Realiza un plan de visitas de locales	X			30	1,3628	Coordinador de proyectos y rotulación CNB
4.- Toma medidas en el local	X			20	0,8503	Asistente de rotulación CNB
5.- Verifica que el dueño del local desea la rotulación		X		5	0,2271	Coordinador de proyectos y rotulación CNB
6.- Elabora Base de datos de los locales que se deben rotular	X			320	14,537	Coordinador de proyectos y rotulación CNB
7.- Envía la información a compras sobre la cantidad de rótulos que se necesita			X	5	0,2271	Coordinador de proyectos y rotulación CNB
8. Espera por Proceso			X	2400	109,03	Coordinador de proyectos y rotulación CNB
9.- Recibe los rótulos que envía producción	X			30	1,2755	Asistente de rotulación CNB
10.- Realiza planificación de la instalación de rótulos en los puntos establecidos	X			120	5,4513	Coordinador de proyectos y rotulación CNB
11.- Instala rótulos en cada local	X			480	20,408	Asistente de rotulación CNB
12.- Elabora informe de rotulación	X			8	0,3634	Coordinador de proyectos y rotulación CNB
13.- Modifica Base de datos de puntos que se debe rotular	X			8	0,3634	Coordinador de proyectos y rotulación CNB
Total Volumen	10	1	2	3436	154,54	
Total Tiempo	1026	5	2405			
Total Costo	45,07	0,227	109,3			

Personal	Sueldo mensual	Sueldo Horas
Coordinador de proyectos y rotulación CNB	\$ 436,10	\$ 2,73
Asistente de rotulación CNB	\$ 408	\$ 2,55

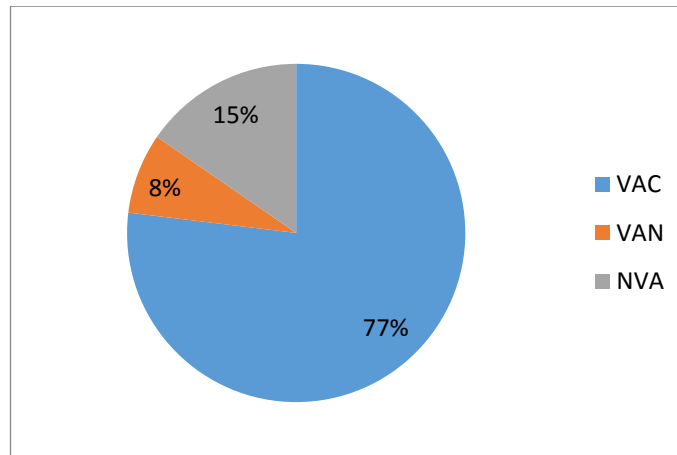


Figura 30: Volumen Proceso de Rotulación

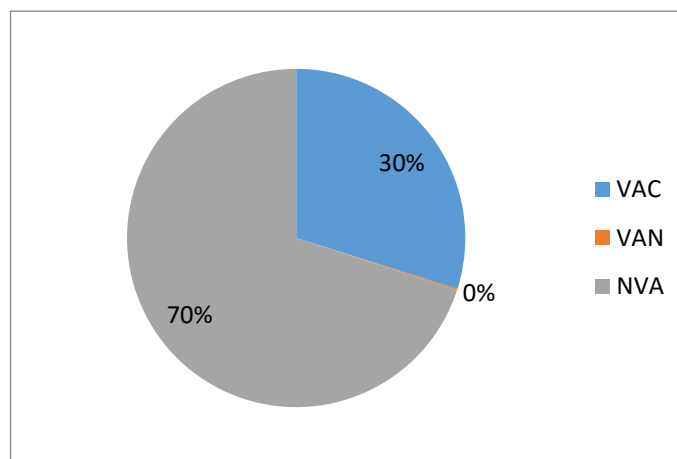


Figura 31: Tiempo Proceso de Rotulación

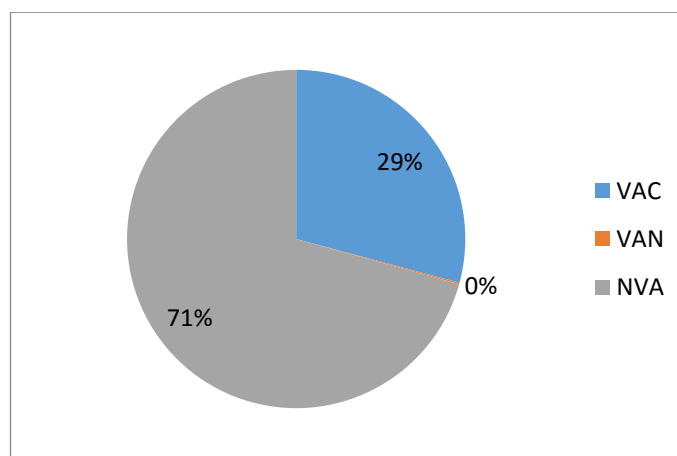


Figura 32: Costo Proceso de Rotulación

Las actividades del proceso están en control ya que agregan valor al cliente y al negocio aunque se debe buscar reducir el tiempo de demora de las actividades con el fin de mejorar el desempeño del proceso y contribuir con el desarrollo de la organización disminuyendo a su vez costos.

Tabla 8: Análisis de Valor Agregado Proceso de Mantenimiento y Reparación

ACTIVIDADES	VAC	VAN	NVA	T (min)	Costo	Responsable
1.- Recibe requerimiento del cliente	x			5	0,20833	Encargado de Mantenimiento
2.- Visita el sitio del mantenimiento		x		30	1,25	Encargado de Mantenimiento
3.- Realiza informe de los trabajos que se deben realiza	x			10	0,4167	Encargado de Mantenimiento
4.- Si la lona esta desgastada, se envía requerimiento de esta a producción	x			5	0,2083	Encargado de Mantenimiento
5.- Espera por proceso			x	240	10	Encargado de Mantenimiento
6.- Recibe lona de Producción	x			5	0,2083	Encargado de Mantenimiento
7.- Cambia lona	x			30	1,25	Encargado de Mantenimiento
8.- Si las luces del rotulo no se encuentran en buen estado, envía requerimiento de luces	x			5	0,2083	Encargado de Mantenimiento
9.- Espera por procesos			x	15	0,625	Encargado de Mantenimiento
10.- Cambia luces			x	45	1,875	Encargado de Mantenimiento
11.- Realiza informe de mantenimiento	x			30	1,25	Encargado de Mantenimiento
12.- Envía informe al cliente	x			5	0,2083	Encargado de Mantenimiento
Total Volumen	8	1	3	425	17,70833333	
Total Tiempo	95	30	300			
Total Costo	3,958	1,25	12,5			

Personal	Sueldo mensual	Sueldo Horas
Encargado de Mantenimiento	\$ 400,00	\$ 2,50

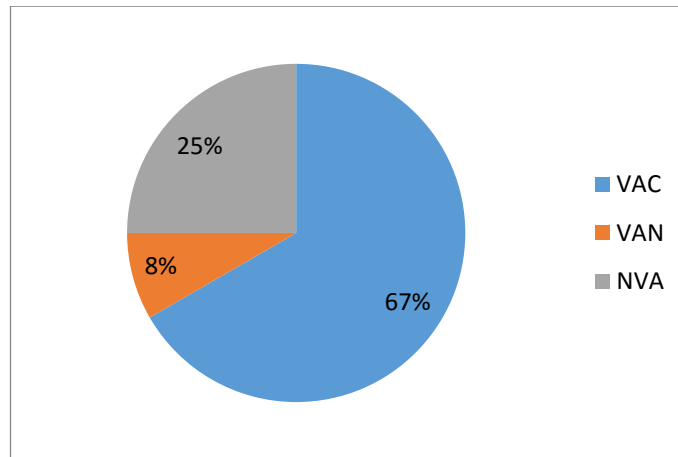


Figura 33: Volumen Proceso de Mantenimiento y Reparación

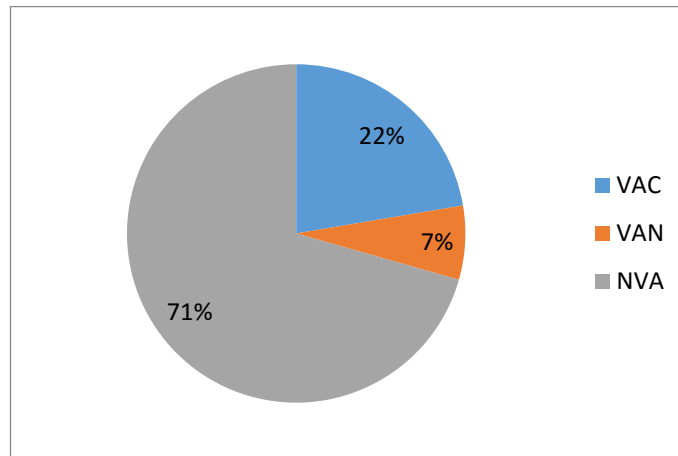


Figura 34: Tiempo Proceso de Mantenimiento y Reparación

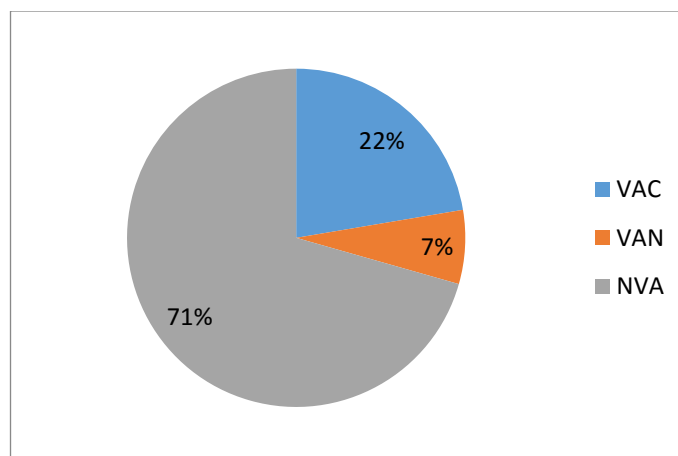


Figura 35: Costo Proceso de Mantenimiento y Reparación

Las actividades del proceso están en control ya que agregan valor al cliente y al negocio aunque se debe buscar reducir el tiempo de demora de las actividades con el fin de mejorar el desempeño del proceso y contribuir con el desarrollo de la organización disminuyendo a su vez costos.

Tabla 9: Análisis de Valor Agregado Proceso de Nómina

ACTIVIDADES	VAC	VAN	NAV	T (min)	Costo	Responsable
1. Recibe reporte novedades colaboradores	X			5	0,33645833	Contadora
2. Genera Nómina	x			45	3,028125	Contadora
3. Genera rol de pagos	x			60	4,0375	Contadora
4. Paga nómina	x			30	2,01875	Contadora
5. Genera soporte de pagos	X			10	0,67291667	Contadora
6. Archiva soporte de pagos			x	5	0,33645833	Contadora
TOTAL				155	10,4302083	
Total volumen	5	0	1			
Total tiempo	150	0	5			
Total Costo	10,09	0	0,34			

Cargo Empleado	Sueldo Mensual	Sueldo por hora
Contadora	646	4,0375

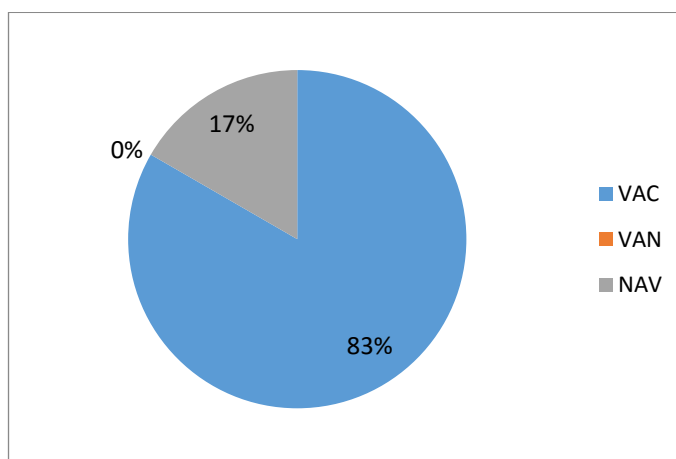


Figura 36: Volumen Proceso de Nómina

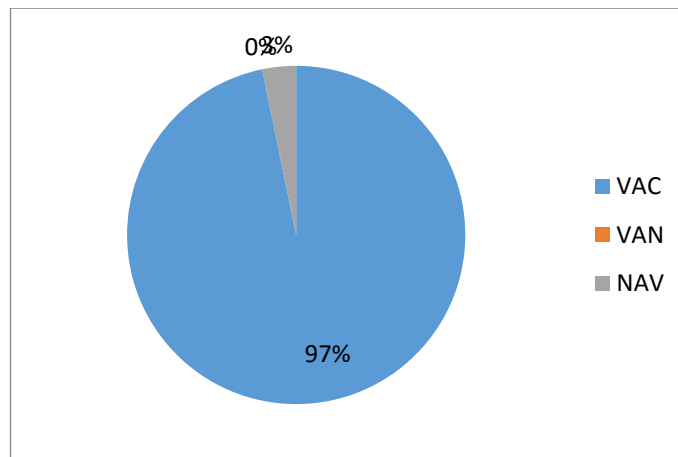


Figura 37: Tiempo Proceso de Nómina

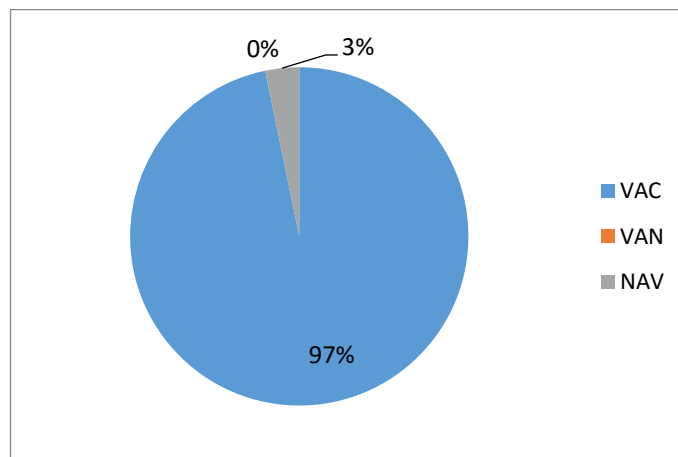


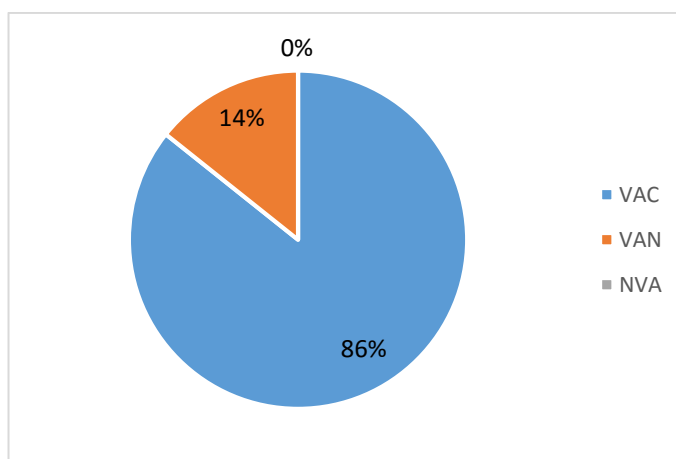
Figura 38: Costo Proceso de Nómina

En este proceso no existe valor agregado para el negocio sin embargo la mayoría de este es para el cliente (en este caso interno) y no existe una significancia relativa en cuanto a valor no agregado. Por lo que este proceso se debe continuar realizándolo así.

Tabla 10: Análisis de Valor Agregado Proceso de Pago

ACTIVIDADES	VAC	VAN	NVA	T (min)	Costo	Responsable
1. Recibe Factura del proveedor	x			10	0,6729	Contadora
2. Verifica si la información es correcta		x		5	0,3365	Contadora
3. Decide si la información es correcta	x			10	0,6729	Contadora
4. Registra en el sistema contable	x			30	2,0188	Contadora
5. Contabiliza las transacciones	x			120	8,0750	Contadora
6. Elabora las retenciones	x			5	0,3365	Contadora
7. Pago a proveedores	x			10	0,6729	Contadora
Total volumen	6	1	0	190		
Total tiempo	185	5	0			
Total Costo	12,4490	0,34	0			

Cargo Empleado	Sueldo Mensual	Sueldo por Hora
Contadora	646	4,0375

**Figura 39: Volumen Proceso de Pagos**

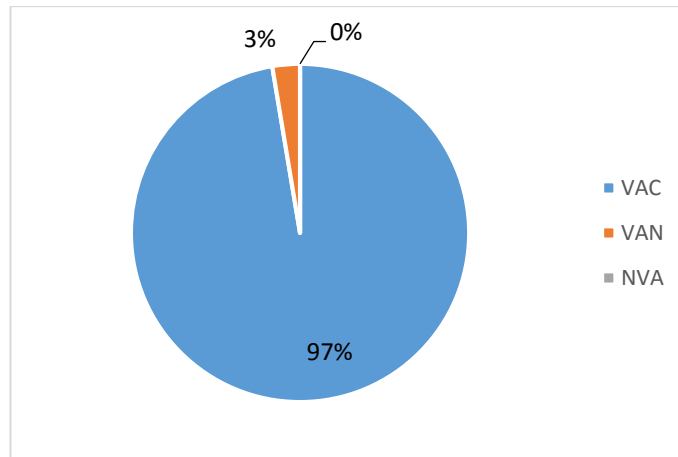


Figura 40: Tiempo Proceso de Pagos

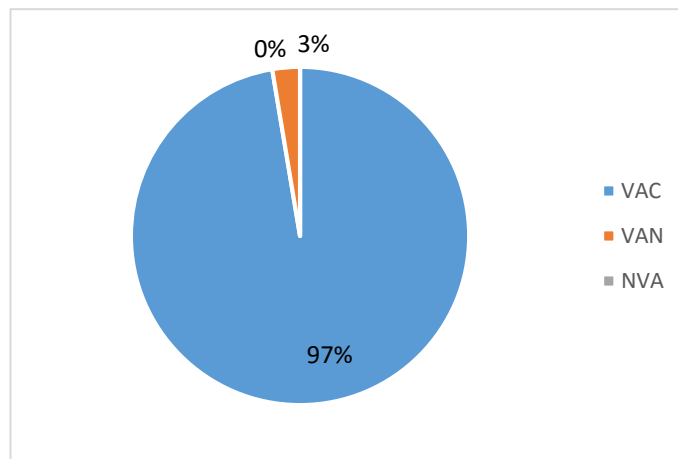


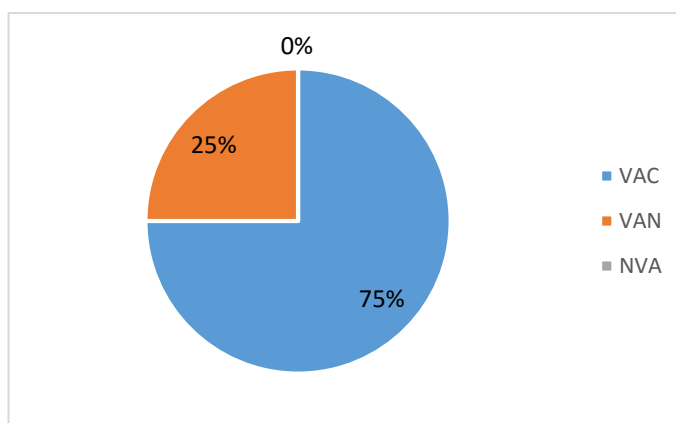
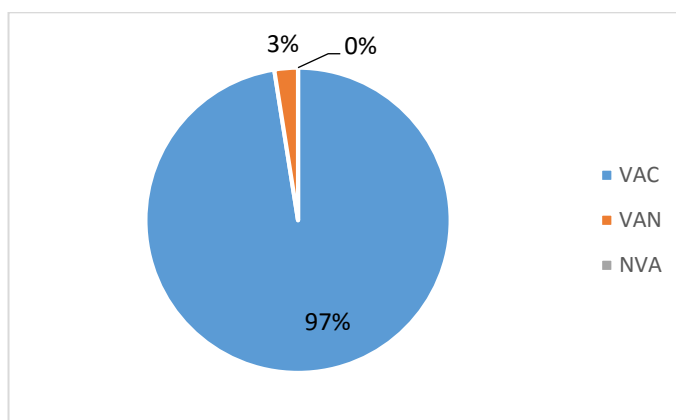
Figura 41: Costo Proceso de Pagos

El proceso está beneficiando a la empresa ya que genera valor al cliente y al negocio por lo cual la empresa debe enfocarse en mantenerlo.

Tabla 11: Análisis de Valor Agregado Proceso de Cobros

ACTIVIDADES	VAC	VAN	NVA	T (min)	Costo	Responsable
1.- Recibe Notificación de Venta	x			5	0,2734	Asistente de Ventas
2.- Llama al cliente para recordar el pago	x			5	0,2734	Asistente de Ventas
3.- Verifica que el pago del cliente haya sido realizado		x		10	0,5469	Asistente de Ventas
4.- Notifica al cliente de su pago	x			5	0,2734	Asistente de Ventas
Total volumen	3	1	0	25		
Total tiempo	15	10	0			
Total Costo	0,8203	0,55	0			

Cargo Empleado	Sueldo Mensual	Sueldo por Hora
Asistente de Ventas	525	3,28125

**Figura 42: Volumen Proceso de Cobros****Figura 43: Tiempo Proceso de Cobros**

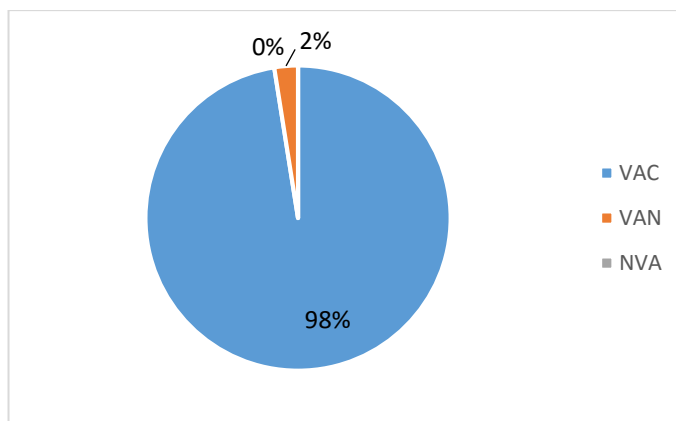


Figura 44: Costo Proceso de Cobros

El proceso está siendo efectivo pues el valor agregado está siendo para el cliente y el negocio, sin embargo no existe ninguna actividad de control en el proceso, lo cual se verá reflejado en la matriz de Debilidades y Oportunidades de Mejoras.

Tabla 12: Análisis de Valor Agregado Proceso de Registro Contable

ACTIVIDADES	VAC	VAN	NVA	T (min)	Costo	Responsable
1. Recibe Factura del proveedor	x			10	0,5208	Asistente Contable
2. Si el proveedor es nuevo confirma datos de proveedor en el SRI	x			5	0,2604	Asistente Contable
3. Registra Datos Proveedor en la base de datos	x			10	0,5208	Asistente Contable
4. Registra factura en el sistema contable	x			30	1,5625	Asistente Contable
5. Elabora retenciones	x			5	0,2604	Asistente Contable
6. Registra retenciones	x			10	0,5208	Asistente Contable
7. Archiva Documentos	x			15	0,7813	Asistente Contable
Total volumen	7	0	0	85		
Total tiempo	85	0	0			
Total Costo	4,4271	0,00	0			

Cargo Empleado	Sueldo Mensual	Sueldo por Hora
Asistente Contable	500	3,125

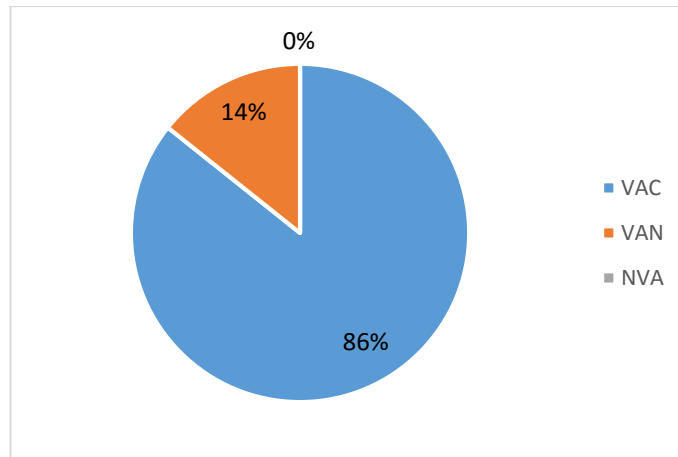


Figura 45: Volumen Proceso de Registro Contable

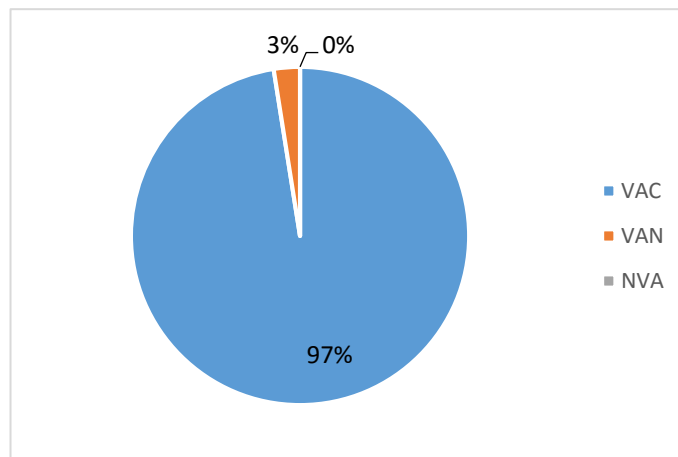


Figura 46: Tiempo Proceso de Registro Contable

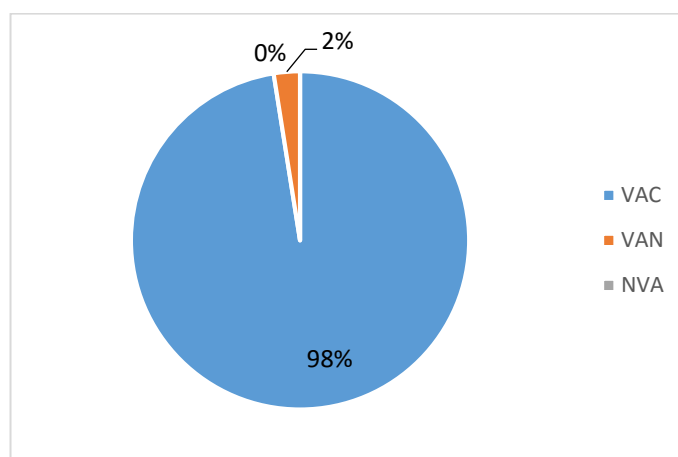


Figura 47: Costo Proceso de Registro Contable

El proceso está beneficiando a la empresa ya que genera valor al cliente y al negocio por lo cual la empresa debe enfocarse en mejorarlo puesto que no existen actividades de control, sin embargo dado que existen más actividades que agregan valor al cliente se puede decir que en cuanto el análisis de valor agregado el proceso está generando valor.

Tabla 13: Análisis de Valor Agregado Proceso de Reposición de Caja Chica

ACTIVIDADES	VAC	VAN	NVA	T (min)	Costo	Responsable
1. Registra vales y facturas de caja chica	X			10	0,5208	Asistente Contable
2. Clasifica Documentos de acuerdo a su origen	X			5	0,2604	Asistente Contable
3. Elabora Informe de caja chica	X			10	0,5208	Asistente Contable
4. Envía informe para revisión	X			30	1,5625	Asistente Contable
5, Revisa Informe de caja chica		X		5	0,3365	Contadora
6, Recibe Informe revisado	X			10	0,5208	Asistente Contable
7, Elabora factura a nombre de la empresa	X			5	0,2604	Asistente Contable
8, Ingresa factura al sistema contable	X			15	0,7813	Asistente Contable
9. Emite cheque de caja chica			X	10	0,5208	Asistente Contable
10. Repone caja chica				5	0,2604	Asistente Contable
Total volumen	7	1	0	105		
Total tiempo	85	5	0			
Total Costo	4,4271	0,34	0			

Cargo Empleado	Sueldo Mensual	Sueldo por Hora
Contadora	646	4,0375
Asistente Contable	500	3,125

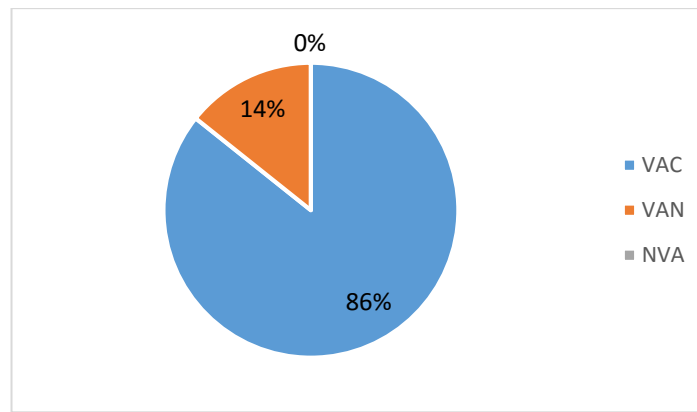


Figura 48: Volumen Proceso de Reposición de Caja Chica

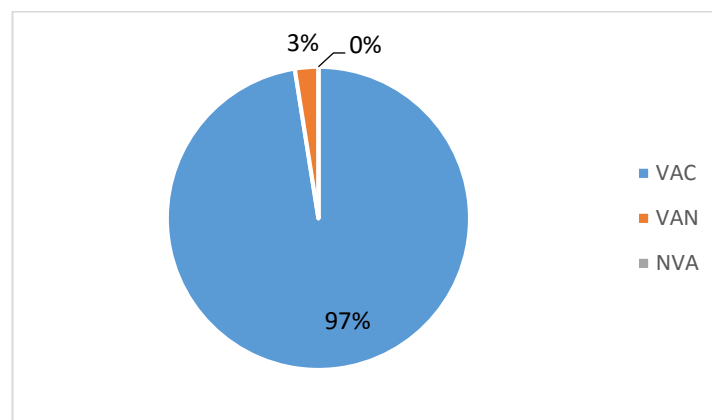


Figura 49: Tiempo Proceso de Reposición de Caja Chica

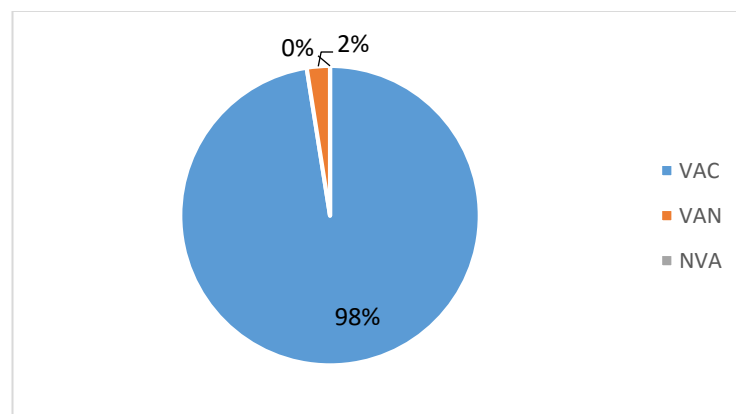


Figura 50: Costo Proceso de Reposición de Caja Chica

El proceso está beneficiando a la empresa ya que genera valor al cliente y al negocio por lo cual la empresa debe enfocarse en mantenerlo y mejorarlo.

Tabla 14: Análisis de Valor Agregado Proceso de Compra suministros No relacionados

ACTIVIDADES	VAC	VAN	NAV	T (min)	Costo	Responsable
1. Recibe requerimiento de suministros	X			5	0,41666667	Encargado de Compras
2. Verifica la falta de ese suministro		X		40	3,33333333	Encargado de Compras
3. Envía requerimiento de suministro a proveedor			X	15	1,25	Encargado de Compras
4. Espera por proceso			X	240	20	Encargado de Compras
5. Recibe y revisa suministro	X			10	0,83333333	Encargado de Compras
6. Recibe factura de proveedor		X		5	0,33645833	Contadora
TOTAL				315	26,1697917	
Total volumen	2	2	2			
Total tiempo	15	45	255			
Total Costo	1,3	3,7	21,3			

Cargo Empleado	Sueldo Mensual	Sueldo por hora
Encargado de Compras	800	5
Contadora	646	4,0375

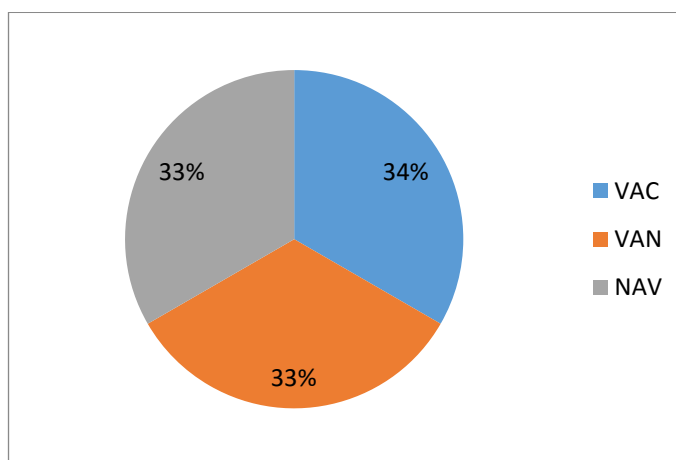


Figura 51: Volumen Proceso de Compra suministros No relacionados

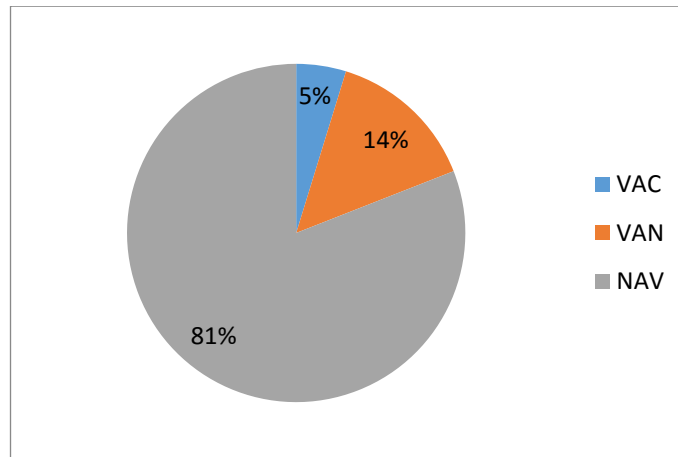


Figura 52: Tiempo Proceso de Compra suministros No relacionados

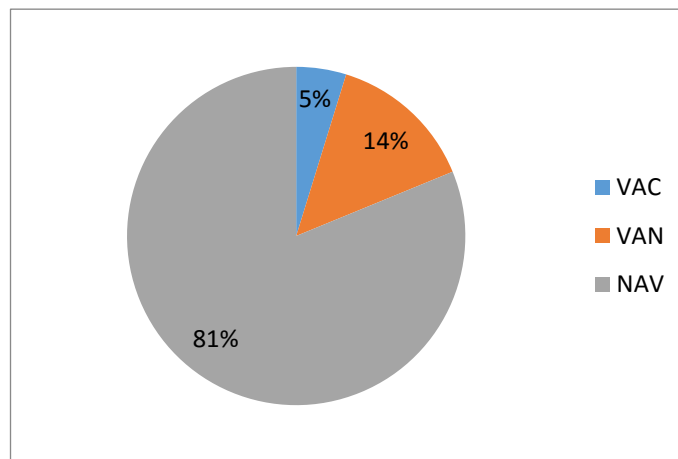


Figura 53: Costo Proceso de Compra suministros No relacionados

En este proceso se puede ver que la espera por entrega de suministro es demasiado alta por lo que la empresa debería buscar proveedores más eficientes esto lo puede lograr implementando un proceso de calificación a proveedores.

3.2 MATRICES DE DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES DE MEJORAS

En esta sección se encontrara las matrices de oportunidades y mejoras las cuales parten del análisis de valor agregado que se realiza de cada uno de los procesos, estas matices

permitirán que se realicen los correctivos adecuados para los procesos y la elaboración del manual de procedimientos.

Tabla 15: Matriz de Debilidades y Oportunidades de Mejoras del proceso de Control de Calidad de materiales y artículos terminados

Elementos	Aspectos débiles	Oportunidades de mejora
PROCESO:	El proceso toma mucho tiempo debido a las demoras y transportes que se presentan.	Se debe enfocar en la reducción de tiempos de las demoras y transportes implementando programas de capacitación.
PERSONAS:	Todas las actividades del proceso las realiza el Coordinador de Logística por lo que hay una carga de actividades. No existe un programa de motivación al personal encargado del proceso	Controlar el balanceo de cargas y contratar otra persona para que ayude en la realización de las actividades y de esta manera reducir tiempos. Implementar un programa de incentivos monetarios para motivar a los empleados en su productividad.
INFRAESTRUCTURA:	N/A	N/A
EQUIPOS:	N/A	N/A
SOFTWARE:	N/A	N/A
MATERIALES:	N/A	N/A
NORMATIVA:	No existen directrices por escrito de cómo realizar la inspección de materiales y artículos terminados.	La inspección de los materiales y artículos terminados debe ser estricta y eficiente, por lo cual debe basarse en una normativa.
MEDICIÓN:	No se dispone de indicadores.	Implementar indicadores para controlar y reducir los materiales defectuosos.
DOCUMENTACIÓN:	El único registro físico utilizado es el informe sobre las condiciones de los materiales.	Se debe implementar instructivos y manuales para el correcto desarrollo de las actividades del proceso.

Tabla 16: Matriz de Debilidades y Oportunidades de Mejoras del proceso de Diseño

Elementos	Aspectos débiles	Oportunidades de mejora
PROCESO:	Las demoras y transportes del proceso están influyendo significativamente en el tiempo de realización del mismo.	Disminuir los tiempos que demoran el proceso mediante programas de incentivos.
PERSONAS:	No se tiene un programa de motivación o incentivos para los empleados.	Implementar un programa de motivación para que los empleados puedan sentirse satisfechos laboralmente.
INFRAESTRUCTURA:	N/A	N/A
EQUIPOS:	N/A	N/A
SOFTWARE:	El manejo del software para diseño no se lo está utilizando adecuadamente debido a los tiempos de demora para los montajes.	Se debe implementar programas de capacitación con respecto al uso de todas las herramientas del software de diseño.
MATERIALES:	N/A	N/A
NORMATIVA:	No existe una normativa para el proceso.	Implementar lineamientos para el proceso.
MEDICIÓN:	No se realiza medición por lo tanto no se emplean indicadores.	Realizar mediciones al proceso para determinar su desempeño mediante los indicadores adecuado
DOCUMENTACIÓN:	No existe documentación sobre los diseños que se realizan.	Los registros digitales de los diseños deben ser conservados en una base de datos exclusiva para su posterior uso.

Tabla 17: Matriz de Debilidades y Oportunidades de Mejoras del proceso de Compras

Elementos	Aspectos débiles	Oportunidades de mejora
PROCESO:	Las mayores demoras del proceso es en cuanto a la espera de entrega y brandeo del material por parte del proveedor.	Buscar proveedores que sean más eficientes y eficaces con el fin de que este tiempo se reduzca. O exigirles más a los proveedores que ya se tiene.
PERSONAS:	N/A	N/A
INFRAESTRUCTURA:	N/A	N/A
EQUIPOS:	N/A	N/A
SOFTWARE:	N/A	N/A
MATERIALES:	N/A	N/A
NORMATIVA:	No existe una normativa para el proceso.	Implementar lineamientos para el proceso.
MEDICIÓN:	No se realiza medición por lo tanto no se emplean indicadores.	Realizar mediciones al proceso para determinar su desempeño mediante los indicadores adecuado.
DOCUMENTACIÓN:	La documentación que existe no es la adecuada.	Implementar documentación acorde al proceso.

Tabla 18: Matriz de Debilidades y Oportunidades de Mejoras del proceso de Venta de Productos Promocionales

Elementos	Aspectos débiles	Oportunidades de mejora
PROCESO:	En el proceso no existen actividades de control. La demora más significativa es la espera para la elaboración de la muestra que se debe dar al cliente.	Implementación de un control adecuado con el fin de que exista planificación, verificación, ejecución y seguimiento. Crear una alternativa en la que el cliente no necesite de la muestra física.
PERSONAS:	En el proceso la mayoría de las actividades las realiza el Asistente de ventas.	Se debería incrementar personal para el departamento de ventas.
INFRAESTRUCTURA:	N/A	N/A
EQUIPOS:	N/A	N/A
SOFTWARE:	En el proceso el Asistente de Ventas es quien realiza la cotización de los productos directamente para después enviarla al cliente.	Contar con un listado de precios de los diferentes proveedores con el fin de ahorrar recursos al momento de cotizar.
MATERIALES:	El catálogo digital de la empresa no se lo maneja de una manera adecuada.	La creación de un catálogo de los productos que ofrece la empresa en línea de manera que cualquier cliente pueda conocer las líneas que maneja la organización.
NORMATIVA:	N/A	N/A
MEDICIÓN:	No posee de indicadores para el control del proceso.	Elaboración de indicadores para controlar el proceso.
DOCUMENTACIÓN:	Catálogo de la empresa no actualizado.	Creación de un catálogo on line.

Tabla 19: Matriz de Debilidades y Oportunidades de Mejoras del proceso de Realización de Eventos

Elementos	Aspectos débiles	Oportunidades de mejora
PROCESO:	El proceso no contiene actividades de control significativas.	Implementación de medidas de control con el fin de que el evento que se realice sea exitoso y no existan complicaciones en el mismo.
PERSONAS:	El gerente general es el que se hace cargo de los eventos lo cual no es positivo puesto que en su ausencia sus colaboradores no podrán desenvolverse de la manera adecuada.	Desarrollar el empoderamiento en la organización.
INFRAESTRUCTURA:	No se posee una instalación adecuada para el desarrollo de los eventos por lo que la empresa debe alquilar el establecimiento.	Integración hacia adelante que puede realizar la empresa, adquiriendo un establecimiento de eventos.
EQUIPOS:	N/A	N/A
SOFTWARE:	N/A	N/A
MATERIALES:	N/A	N/A
NORMATIVA:	No se firma un acuerdo con el cliente en cuanto a las condiciones que se deben dar en el evento.	Se debe firmar los acuerdos de la realización del evento con el fin de que estos puedan ser cumplidos.
MEDICIÓN:	No posee indicadores para medir la gestión del proceso.	Desarrollo de indicadores para el proceso.
DOCUMENTACIÓN:	No existe una guía de realización de eventos. No posee una base de datos de los posibles establecimientos para realizar los eventos.	Elaboración de instructivo o manual para realizar eventos. Establecer una base de datos de los posibles establecimientos para realizar los eventos.

Tabla 20: Matriz de Debilidades y Oportunidades de Mejoras del proceso de Rotulación

Elementos	Aspectos débiles	Oportunidades de mejora
PROCESO:	Las demoras en el proceso son muy significativas puesto que las instalaciones de rotulación se las hace en varios locales el mismo día.	Se debería realizar una planificación adecuada con el fin de los tiempos se reduzcan.
PERSONAS:	Carencia de personal para instalaciones.	Selección de personal calificado para instalaciones de rótulos.
INFRAESTRUCTURA:	N/A	N/A
EQUIPOS:	N/A	N/A
SOFTWARE:	N/A	N/A
MATERIALES:	La empresa posee un único proveedor de rótulos.	Búsqueda y selección de otros proveedores para rótulos.
NORMATIVA:	No posee normativa interna para rotulación.	Generar normativa para rotulación.
MEDICIÓN:	No posee indicadores para medir la gestión del proceso.	Desarrollo de indicadores para el proceso.
DOCUMENTACIÓN:	La base de datos muchas veces no se modifica a tiempo.	Implementar control en cuanto la actualización de la base de datos.

Tabla 21: Matriz de Debilidades y Oportunidades de Mejoras del proceso de Mantenimiento y Reparación

Elementos	Aspectos débiles	Oportunidades de mejora
PROCESO:	Falta de controles a la persona que hace el proceso de mantenimiento. Existen esperar por procesos muy largas.	Generar los controles pertinentes que le faltan al proceso. Identificar el motivo de las esperas y mejorar el proceso que este causando las mismas
PERSONAS:	Una sola persona se encarga del mantenimiento, existe dependencia de esa persona.	Contratar más personas para el mantenimiento.
INFRAESTRUCTURA:	N/A	N/A
EQUIPOS:	N/A	N/A
SOFTWARE:	N/A	N/A
MATERIALES:	N/A	N/A
NORMATIVA:	N/A	N/A
MEDICIÓN:	No hay indicadores de medición.	Creación de indicadores.
DOCUMENTACIÓN:	No existe documentación ni física ni digital de los mantenimientos realizados.	Crear una base de datos de los mantenimientos realizados.

Tabla 22: Matriz de Debilidades y Oportunidades de Mejoras del proceso de Nómina

Elementos	Aspectos débiles	Oportunidades de mejora
PROCESO:	Falta de controles a la persona que hace el proceso.	Generar los controles pertinentes.
PERSONAS:	N/A	N/A
INFRAESTRUCTURA:	N/A	N/A
EQUIPOS:	N/A	N/A
SOFTWARE:	N/A	N/A
MATERIALES:	N/A	N/A
NORMATIVA:	N/A	N/A
MEDICIÓN:	No hay indicadores de medición.	Creación de indicadores.
DOCUMENTACIÓN:	El manejo de los documentos no está siendo el adecuado.	Establecer las acciones que se deben tomar con los documentos del proceso.

Tabla 23: Matriz de Debilidades y Oportunidades de Mejoras del proceso de Pagos

Elementos	Aspectos débiles	Oportunidades de mejora
PROCESO:	Falta de controles a la persona que hace el proceso de pagos.	Generar los controles pertinentes que le faltan al proceso.
PERSONAS:	Una sola persona se encarga de pagos, existe dependencia de esa persona.	Generar un cargo para que revise y controle el trabajo de la contadora.
INFRAESTRUCTURA:	N/A	N/A
EQUIPOS:	N/A	N/A
SOFTWARE:	Programas contables desactualizados	Actualización de programas contables
MATERIALES:	N/A	N/A
NORMATIVA:	N/A	N/A
MEDICIÓN:	No hay indicadores de medición.	Creación de indicadores
DOCUMENTACIÓN:	No hay un manual de procedimiento de pagos.	Crear un manual de procedimiento para los pagos.

Tabla 24: Matriz de Debilidades y Oportunidades de Mejoras del proceso de Cobros

Elementos	Aspectos débiles	Oportunidades de mejora
PROCESO:	N/A	N/A
PERSONAS:	La persona que realiza el cobro es la misma que hace la venta.	Contratar a un gestor de cobranza.
INFRAESTRUCTURA:	N/A	N/A
EQUIPOS:	N/A	N/A
SOFTWARE:	N/A	N/A
MATERIALES:	N/A	N/A
NORMATIVA:	No existe una normativa de cobros.	Realizar normativa de cobros.
MEDICIÓN:	No hay indicadores de medición.	Creación de indicadores.
DOCUMENTACIÓN:	N/A	N/A

3.2.1 Matriz de Debilidades y Oportunidades de Mejoras del proceso de Registro Contable

Según lo evaluado en el Análisis de Valor agregado, los resultados obtenidos para este proceso indican que no se necesitan de mejoras, dado que cerca del 100% de las actividades realizadas agregan valor.

3.2.2 Matriz de Debilidades y Oportunidades de Mejoras del proceso de Reposición de Caja Chica

Según lo evaluado en el Análisis de Valor Agregado, se tiene como resultado que no existen debilidades ni se requieren de mejoras ya que el proceso está agregando valor a la empresa.

3.2.3 Matriz de Debilidades y Oportunidades de Mejoras del proceso de Compra de Suministros No Relacionados

Tabla 25: Matriz de Debilidades y Oportunidades de Mejoras del proceso de Compra de Suministros No Relacionados

Elementos	Aspectos débiles	Oportunidades de mejora
PROCESO:	En el proceso existen demoras significativas por la espera de materiales.	Buscar proveedores que sean más eficientes y eficaces con el fin de que este tiempo se reduzca. O exigirles más a los proveedores que ya se tiene.
PERSONAS:	N/A	N/A
INFRAESTRUCTURA:	N/A	N/A
EQUIPOS:	N/A	N/A
SOFTWARE:	N/A	N/A
MATERIALES:	N/A	N/A
NORMATIVA:	No existe normativa en cuanto al uso y compra de suministros.	Elaborar normativa para este proceso.
MEDICIÓN:	No hay indicadores de medición.	Creación de indicadores
DOCUMENTACIÓN:	No existe documentación del proceso, como requerimiento de pedido o compra.	Aplicar documentación

4 PROPUESTA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

4.1 DEFINICIÓN DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

El mejoramiento de procesos es una metodología que permite a las empresas identificar los procesos importantes en la cadena de valor, para luego mapearlos e identificar las mejoras estructurales. Las mejoras usualmente tienen que ver con la eliminación de:

- Cuellos de botella.
- Reprocesos.
- Actividades que no añaden valor.
- Esfuerzos perdidos.
- División del trabajo innecesaria.
- Inconsistencia.

El mejoramiento de procesos es una metodología orientada a aumentar la productividad, reducir el tiempo de ciclo de los procesos, incrementar la velocidad en el funcionamiento del proceso y buscar la optimización. (Morales, 2014)

4.2 MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos propuesto consta de los procesos que la empresa posee actualmente y sugiere otros procesos que se deberían añadir a su cadena de valor, los cuales permitirían tener mejores resultados a la organización.

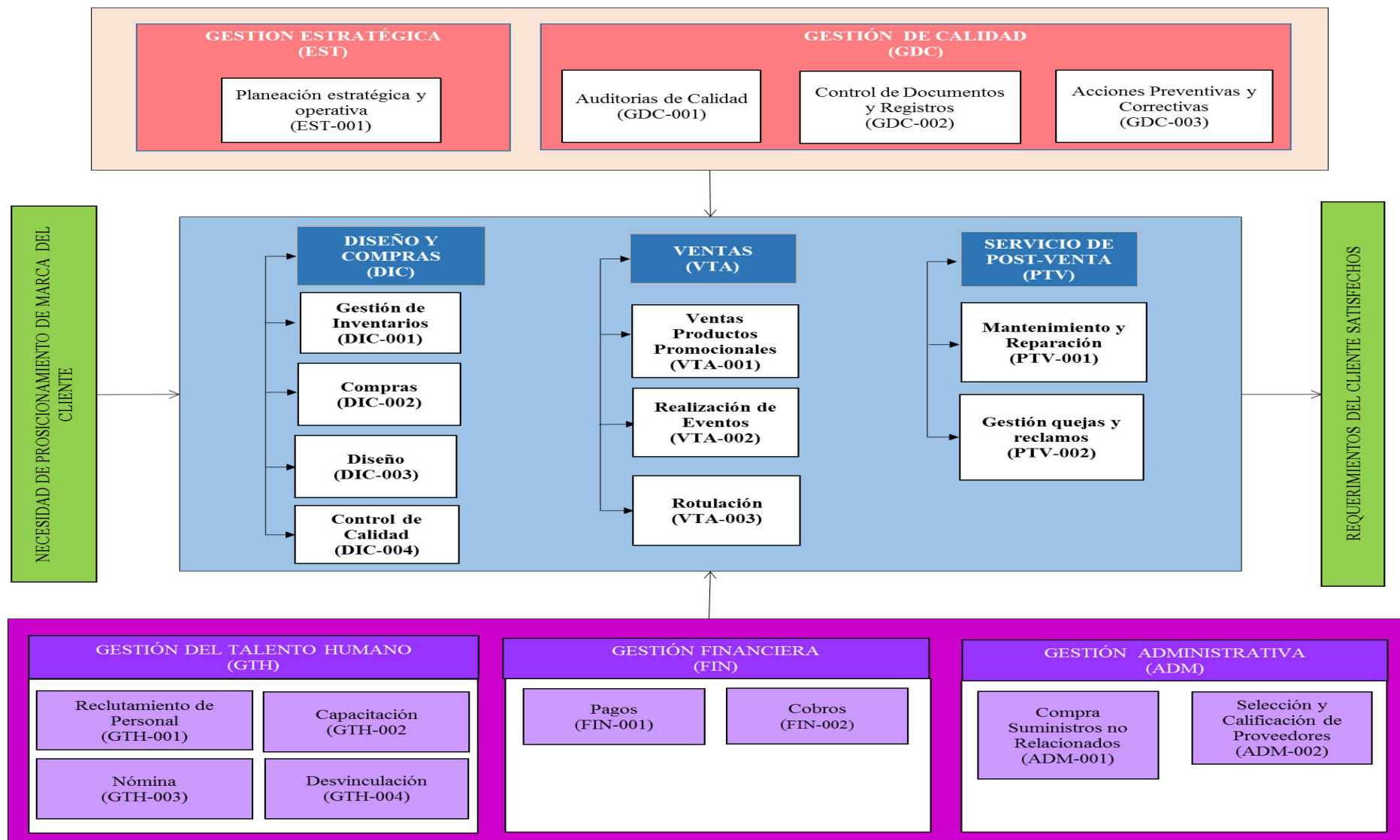


Figura 54: Mapa de Procesos

4.3 MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

En esta sección se pueden ver los manuales de procedimientos de cada uno de los procesos que constan en la cadena de valor propuesta para la empresa, los manuales están compuestos por:

1. Propósito: Se establece el propósito del proceso en la empresa.
2. Alcance: Se indica hasta llega o que abarca el proceso en la empresa.
3. Líder del Proceso: Se asigna una persona responsable de cada proceso.
4. Definiciones: Se detallan todas las palabras, documentos o símbolos que se utilicen en el proceso y se coloca su significado.
5. Políticas: Se establecen políticas que permitan que el proceso se lo realice de una manera adecuada y sin inconvenientes.
6. Indicadores: Se realizan indicadores que permitan evaluar el funcionamiento del proceso, en los manuales se encuentran dos tipos de indicadores, uno de eficiencia y otro de eficacia de cada proceso. Los indicadores se los debe comparar con datos históricos y cada cierto periodo de tiempo, el cual puede ser establecido en las políticas del proceso.

7. Documentos: Constituyen todos los documentos que intervienen en el proceso, los cuales deben realizarse, entre estos pueden existir, facturas, notas de entrega, notas de pedido, correos electrónicos, entre otros.
8. Registros: Se establece que acciones se deben tomar con los documentos que intervienen en el proceso. El tiempo que deben ser archivados los documentos, los códigos asignados, el formato en que se los va archivar (físico o digital) y finalmente que se debe hacer con esos documentos una vez finalizado el tiempo que se debe retenerlos.
9. Diagrama de Flujo: Consiste en la diagramación de cada una de las actividades que engloba el proceso.

A continuación se presenta un ejemplo del Manual de Procedimientos:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: EST-001	Proceso: Planificación Estratégica		
Edición :1			Pág. 1 de 5

1. PROPÓSITO

Elaborar y ejecutar una guía que sirva para la toma de decisiones con el fin de que la empresa alcance los objetivos elaborados, además de generar una imagen de la empresa a través de la misión y visión de la misma.

2. ALCANCE

Todos los procesos de la empresa.

3. LÍDER DEL PROCESO

Gerente General

4. DEFINICIONES

MISION: Es la razón de ser de la empresa, es la cara que da la empresa al mundo e indica el motivo por el cual la empresa existe.

VISIÓN: Establece a dónde quiere llegar la empresa en un plazo de tiempo definido

OBJETIVOS: Son las metas que la empresa desea alcanzar, utilizando los recursos que dispone, dan las directrices de hacia dónde va la empresa.

ANALISIS FODA: Sus siglas significan Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, es una herramienta que permite realizar el análisis interno y externo de la empresa.

PLAN OPERATIVO: En este documento se describen las actividades que se van a realizar para que se cumplan los objetivos propuestos, estas actividades deben tener principio y fin, además en este se indican todos los recursos que se van a utilizar en las mismas.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Director de Área
Gerente General	Gerente General	Gerente General
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: EST-001	Proceso: Planificación Estratégica		
Edición :1			Pág. 2 de 5

PLAN ESTRATÉGICO: Este documento permite ver cómo se va a manejar la empresa en un futuro, sus componentes son: la misión, la visión, los objetivos de la empresa, estrategias para cumplir esos objetivos y el plan operativo.

5. POLÍTICAS

- El último mes del año se deberá realizar una reunión para hacer la planificación estratégica, la misma cuya asistencia es obligatoria.
- Los planes operativos serán realizados por los gerentes de cada área con la ayuda de su equipo de trabajo y aprobados por el gerente general.
- Se deben presentar avances trimestrales del plan operativo.
- Los planes operativos que requieran de recursos económicos deberán ser presentados junto con un plan de presupuesto, el mismo que será aprobado por el Departamento Contable y la Gerencia General.

6. INDICADORES

NOMBRE	Nivel de cumplimiento de la planificación estratégica			
DESCRIPCIÓN	Porcentaje de metas cumplidas frente a las metas planeadas inicialmente (Eficacia)			
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
(No. metas logradas/ metas planificadas) *100%	Gerentes de cada área	Trimestral	80%	Gerente General

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Director de Área
Gerente General	Gerente General	Gerente General
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: EST-001		Proceso: Planificación Estratégica	
Edición: 1			Pág. 3 de 5

7. DOCUMENTOS

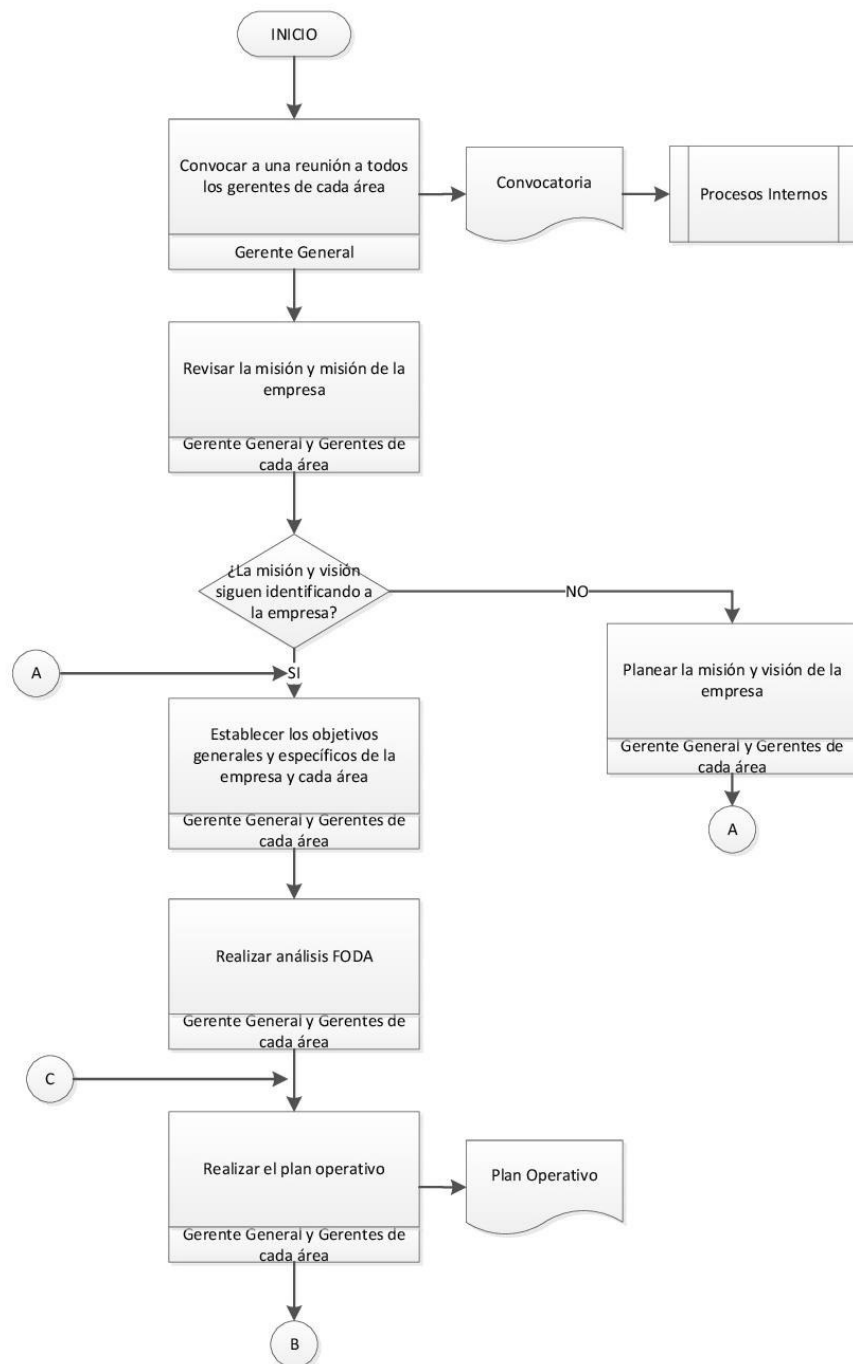
DOCUMENTOS
Normativa de la Empresa

8. REGISTROS

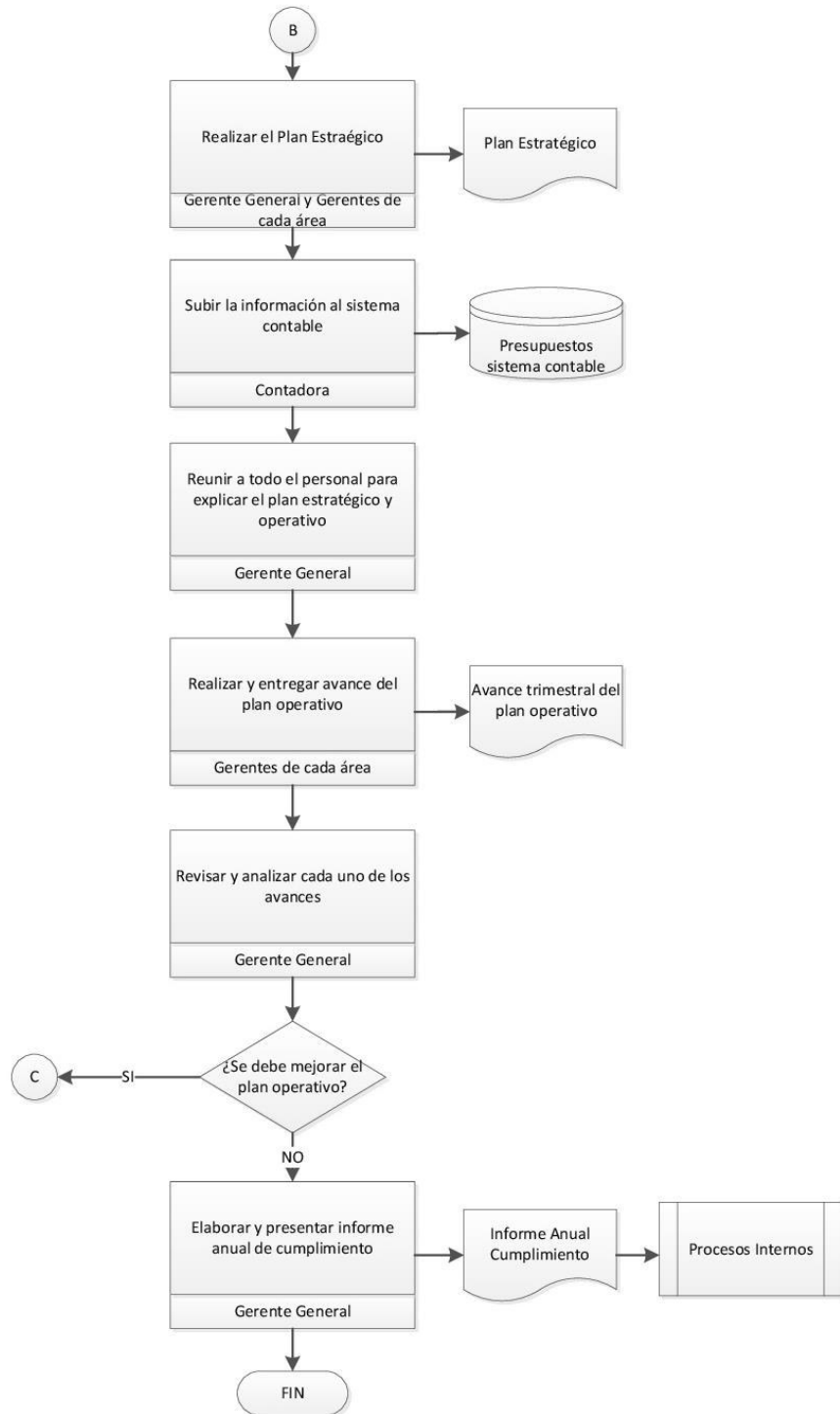
Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
Fecha	Plan Estratégico	Digital	2 año	Actualizar
Fecha	Plan Operativo	Digital	2 años	Actualizar
Fecha	Avance Trimestral	Digital	3 meses	Actualizar
Fecha	Informe Anual	Digital	1 año	Archivar

		MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
CODIGO: EST-001	Proceso: Planificación Estratégica		
Edición: 1			Pág. 4 de 5

9. DIAGRAMA DE FLUJO



	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
CODIGO: EST-001	Proceso: Planificación Estratégica	
Edición: 1		Pág. 5 de 5



5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- La administración por procesos permite que la empresa trabaje efectivamente, puesto que permite que la organización gestione de una mejor manera los procesos.
- En la actualidad, la gestión por procesos se ha convertido en una necesidad para las entidades que buscan la mejora continua, calidad y sobretodo la satisfacción de sus clientes.
- Al realizar el análisis de Kreathos Imagen Corporativa, se evidenció que existe una carencia de planificación estratégica, por lo cual la orientación hacia el cumplimiento de objetivos de la organización es casi nula.
- Un hallazgo muy importante de la empresa fue el hecho de que no existe un departamento de Talento Humano, lo cual es muy importante puesto que no existe un planeamiento adecuado de trabajo para los colaboradores. Por otro lado, al no existir dicho departamento las contrataciones que se realizan, no siguen un proceso de adecuado por lo que el reclutamiento del personal solamente se basa en la hoja de vida del posible colaborador.

- Durante la investigación realizada se encontró que Kreathos Imagen Corporativa no cuenta con un Sistema de Gestión administrada por procesos.
- Al elaborar el mapa de procesos actual, se pudo identificar la carencia de algunos procesos por lo que se hizo una propuesta de mapa de procesos que permita a la empresa cumplir sus objetivos.
- A través del análisis de valor agregado y las matrices de Debilidades y Oportunidades de Mejoras, se logró reestructurar el 98% de los procesos y detectar los procesos que la empresa no estaba realizando y eran necesarios.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda que la empresa considere el formar un departamento de Talento Humano con el fin de que los colaboradores tengan un mejor control y sus actividades vayan acorde a los objetivos de la empresa. Además de que exista un mejor clima laboral y mejores la comunicación entre los directivos y el personal.
- Como resultado de la reestructuración los procesos y la realización de nuevos procesos se elaboró el manual de procedimientos, por lo que se recomienda que la empresa realice su implementación, ya que le permitirá aumentar su productividad y la de sus colaboradores.

- Uno de los principales hallazgos obtenidos del análisis fue la evidencia de que no existía una medición de resultados de los procesos, es por esta razón que se tomó la decisión de diseñar el sistema de gestión por procesos, el cual contiene indicadores que faciliten la medición de los procesos con el fin de que la empresa este en mejora continua.
- Los indicadores planteados en este manual se deben monitorear y evaluar constantemente esto permitirá lograr un mejor desempeño, redefinir metas y controlar los procesos continuamente, además al hacer el análisis de los indicadores se podrá definir si estos requieren de alguna modificación.

REFERENCIAS

1. Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica - ANDES. (14 de Febrero de 2015). *Gobierno de Ecuador destaca mejoras en los índices de seguridad*. Obtenido de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/gobierno-ecuador-destaca-mejoras-indices-seguridad.html>
2. Agudelo, L., & Escobar, J. (2008). *Gestión por Procesos*. México: Icontec.
3. Ballvé, A., & Debeljuh, P. (2006). *Misión y Valores: La empresa en busca de sentido*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
4. Banco Central del Ecuador. (Septiembre de 2015). Producto Interno Bruto.
5. Bernal, J. J. (23 de Agosto de 2013). *¿Qué es el Ciclo PDCA (o Ciclo PHVA)?* Obtenido de PDCA Home: <http://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/>
6. Bravo. (2013). *Administración por procesos*.
7. Diario El Mercurio. (13 de Junio de 2015). Correa admite que la situación en Ecuador, por protesta opositora, es "grave". Obtenido de <http://www.elmercurio.com.ec/483110-correa-admite-que-la-situacion-en-ecuador-por-protesta-opositora-es-grave/#.V4u3MXqqkko>
8. Diario El Telégrafo. (15 de Enero de 2014). 35.481 millones de inversión social en siete años. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/politica/2/35-481-millones-de-inversion-social-en-siete-anos>
9. Diario El Universo. (04 de Abril de 2012). Ecuador mejora competitividad tecnológica, pero persiste brecha digital. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/2012/04/04/1/1356/brecha-digital-persiste-ecuador-segun-informe-fem.html>
10. Diario El Universo. (27 de Agosto de 2015). Alexis Mera: Pensamos en suprimir ciertas empresas públicas y fusionar instituciones. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/08/27/nota/5088359/alexis-mera-pensamos-suprimir-ciertas-empresas-publicas-fusionar>
11. Diario El Universo. (05 de Junio de 2015). La economía de Ecuador crecerá solo el 1,9% en el 2015, señala Banco Central. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/06/05/nota/4943931/economia-ecuador-crecera-solo-19-2015>

12. Esponda, A., Penalva, G., Palavicini, J., & Navarrete, G. (2006). *Hacia una calidad más robusta con ISO 9000:2000*. México: Panorama Editorial.
13. Feigenbaum, A. V. (1990). *Filosofía de la Calidad*. Nueva York.
14. Fernández, A. (2004). *Investigación y Técnicas de Mercado*. Madrid : ESIC.
15. Gestión - Calidad Consulting. (2009). *Gestión de Procesos*. Obtenido de <http://www.gestion-calidad.com/gestion-procesos.html>
16. Gutierrez, F. (10 de Marzo de 2015). *Qué es un Diagrama de Flujo – Gestión de Procesos*. Obtenido de Aiteco: <http://www.aiteco.com/que-es-un-diagrama-de-flujo/>
17. Harrington, J. (1997). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. Bogotá, Pichincha, Ecuador: McGraw-Hill / Interamericana de Colombia.
18. Morales, J. (25 de Noviembre de 2014). *Contac Center*. Obtenido de Eficiencia Gerencial: http://eficienciagerencial.com/index.php?option=com_contact&Itemid=3
19. Moreno Escalona, I. (13 de Mayo de 2004). *Justo a tiempo (Just In Time). Introducción*. Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/introjit.htm>
20. Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2009). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC Editorial.
21. Ramos, J. (24 de Mayo de 2011). *Sistemas de gestión de la calidad*. Obtenido de Sistemas y Calidad Total: <http://www.sistemasycalidadtotal.com/calidad-total/sistemas-de-gestion-de-la-calidad-%E2%94%82-historia-y-definicion/>
22. Torres, V. (2011). *Administración Global*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

ANEXOS

Anexo 1:

Catálogo de productos



Si no existe, lo inventamos

CATALOGO 2014

VISIÓN.

Ser una empresa líder en el mercado nacional con ideas de expansión a nivel internacional, fabricando productos de alta calidad, usando tecnología de punta para un mejor servicio. Y para su cumplimiento KREATHOSIMAGE IMAGEN CORPORATIVA S.A cuenta con un personal comprometido con el trabajo que hace posible que se cumpla con nuestra Política de Calidad.

MISION.

Somos un equipo de trabajo conformado por profesionales, dedicado a asesorar empresas grandes y pequeñas en la mejora de su imagen corporativa a través de productos y servicios innovadores y de calidad, estamos comprometidos con el desarrollo de nuestra gente y sociedad.

Política de Calidad

Comercializar de manera eficiente productos promocionales, textil de calidad que nos permita aumentar la proporción de clientes satisfechos, a través de una mejora continua de los procesos, con una rentabilidad que nos asegure el crecimiento y continuidad de la Empresa.



MUGS & TOMATODO



Jarro térmico aluminio
con franjas azules
CÓDIGO-CUP179-78



Termo aluminio azul.
CÓDIGO-CUP179-77



Jarro térmico aluminio
con franjas azules
CÓDIGO-CUP179-78



Jarro térmico aluminio
con franjas azules
CÓDIGO-CUP179-78



Termo niquelado
homelife estuche cuero.
CÓDIGO-KAES 003.22997



Termo niquelado
CÓDIGO-TN46701



Jarro térmico con
aluminio en negro
CÓDIGO-CUP00909



Jarro térmico aluminio
manija en verde
CÓDIGO-CUP179-79



Termo base
aluminio blanco
CÓDIGO-CUP179-76



Jarro térmico con plástico
transparente color verde



Jarro térmico azul



Jarro térmico
CÓDIGO-YF018



Jarro térmico
transparente



Jarro térmico de aluminio



Vaso térmico aluminio
con pupitos
CÓDIGO-CUP52656



Jarro térmico plástico
negro con manija
CÓDIGO-YF020



Jarro térmico varios colores
CÓDIGO-YF133



Jarro térmico
CÓDIGO-YF150



Jarro térmico negro
con manija
CÓDIGO-CUP179-73



Tomatodo traslucido
CÓDIGO-CUP0022



Tomatodo traslucido
plástico 750ml
CÓDIGO-KALE0025



Tomatodo traslucido
plástico 500ml
CÓDIGO-KALE1025



Tomatodo perlado 500ml
CÓDIGO-KALE2665



Tomatodo silueta
varios colores.
CÓDIGO-KKYY 006



Tomatodo plástico
varios colores



Tomatodo vaso plástico
con sorbete



Jarro cervecero plástico
varios colores.
CÓDIGO-32673A



Tomatodo con mosqueton



Termo con cámara refrigerante



Termo con cámara
refrigerante y mosqueton



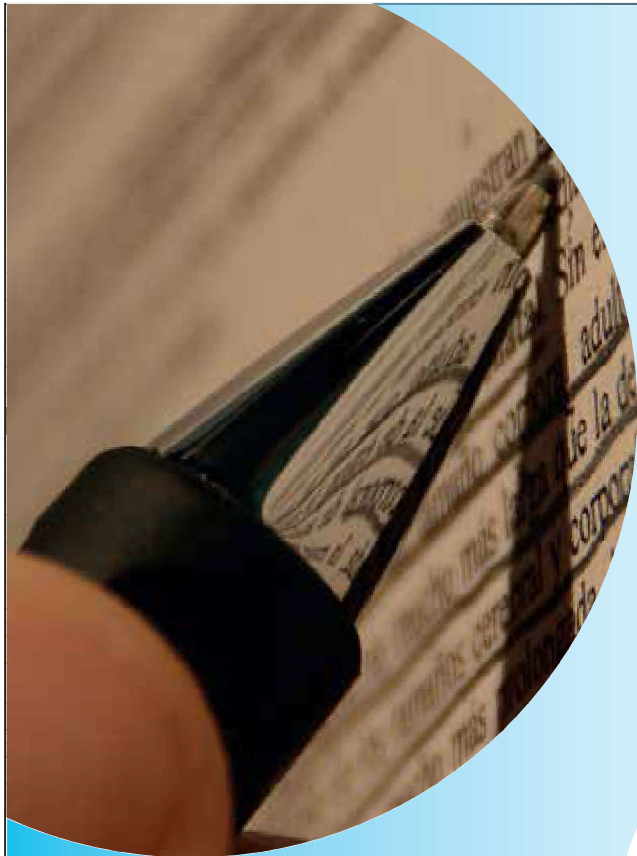
Tomatodo con
pelota antiestres



Termo estuche dos jarros



Termo estuche dos
jarros en color azul



BOLÍGRAFOS SENCILLOS



Bolígrafo promocional Gris
varios colores **CÓDIGO-B2746**



Bolígrafo promocional Gris con anillos
en varios colores **CÓDIGO-46011**

Bolígrafo promocional Negro
CÓDIGO-B2838A



Bolígrafo promocional Gris
CÓDIGO-Pen 170-33

Bolígrafo promocional Jelly Dorado



Bolígrafo promocional
varios colores **CÓDIGO-B2814**



Bolígrafo promocional
varios colores **CÓDIGO-B2894**



Bolígrafo promocional
Dubái Plata



Bolígrafo metálico Plata con negro
varios colores



Bolígrafo promocional Suprema
Silver Rojo con Plata varios colores



Bolígrafo promocional
varios colores **CÓDIGO-B2777**



Bolígrafo promocional
varios colores **CÓDIGO-B2814**



Bolígrafo promocional Azul
varios colores **CÓDIGO-B2824**



Bolígrafo promocional linea azul
CÓDIGO-B2866



Bolígrafo promocional
varios colores **CÓDIGO-B2899**



Bolígrafo promocional
varios colores **CÓDIGO-B2815**



Bolígrafo metálico Plata con negro



Bolígrafo promocional
varios colores **CÓDIGO-B2849**



bolígrafo pluma colores
CÓDIGO-511U



Bolígrafo promocional
CÓDIGO-B2838A



Bolígrafo promocional
varios colores **CÓDIGO-B2815**



Bolígrafo promocional
varios colores **CÓDIGO-B2886A**



Bolígrafo promocional
varios colores **CÓDIGO-B2816**



Boígrafo promocional
Suprema Silver **CÓDIGO-SM4101**



Bolígrafo promocional
CÓDIGO-K001

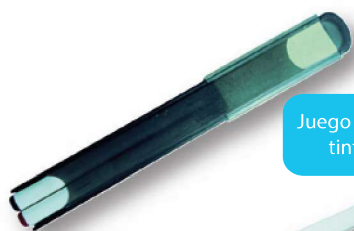




Bolígrafo promocional
con luz Azul



Bolígrafo pendulo
metálico con post it



Juego de esferos post it
tinta dos colores



Resaltador estilete
blanco con amarillo
CÓDIGO-CL6034



Bolígrafo con holder negro
con plata CÓDIGO-Pen 201-56



Bolígrafo promocional
Ball Pen blanco



Bolígrafo puntero laser
CÓDIGO-17089

Bolígrafo promocional
tres colores colgante



Bolígrafo promocional
blanco con azul colgante



Bolígrafo promocional
colgante thick negro





BOLÍGRAFOS ELEGANTES



Set bolígrafo elegante
madera con abre cartas



Set bolígrafo elegante
madera dos bolígrafos y abre cartas



Set bolígrafo elegante
madera dos bolígrafos



Set bolígrafo elegante
madera unico



Bolígrafo elegante
Unik metálico



Bolígrafo elegante
Unik metálico con negro





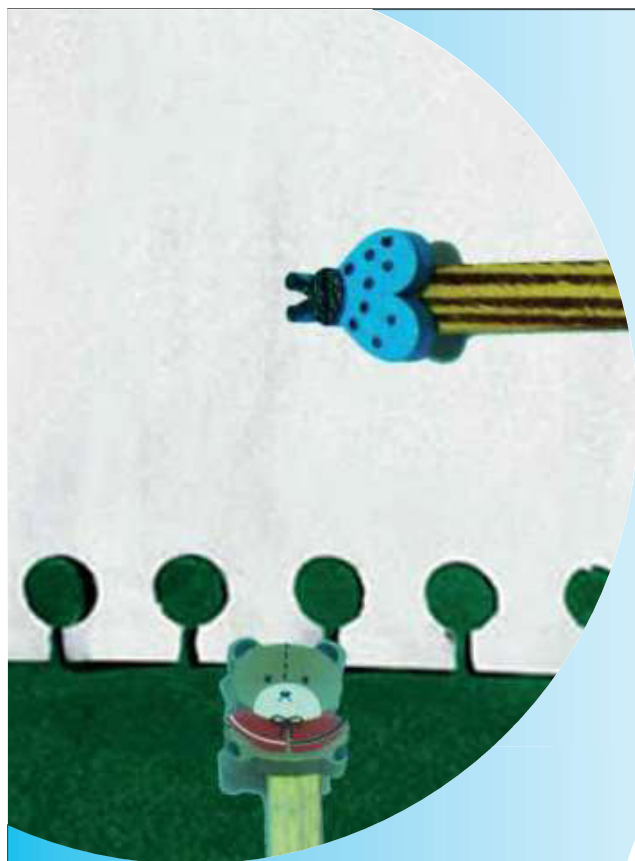
Bolígrafo elegante
Unik metálico dorado



Bolígrafo elegante
Unik metálico azul

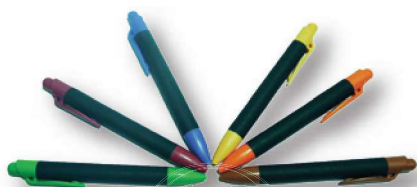


Bolígrafo elegante Unik
metálico con negro y brillos



BOLÍGRAFOS ECOLÓGICOS





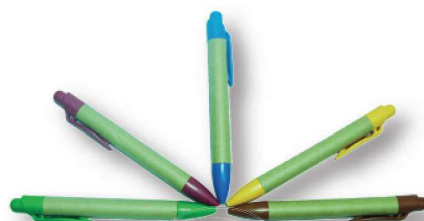
Bolígrafo ecológico italiano
CÓDIGO-B1014



Bolígrafo ecológico delgado
CÓDIGO-B1014



Bolígrafo ecológico con
personajes **CÓDIGO-B1014**



Bolígrafo ecológico italiano
CÓDIGO-B1035



MALETERÍA





Bolso plegable en tela
mojada varios colores



Bolso plegable plastificado
varios colores y motivos



Bolso cambrella varios
colores y motivos



Bolso tipo coolers varios
colores y motivos



Canguro deportista
monedero porta tomatodo



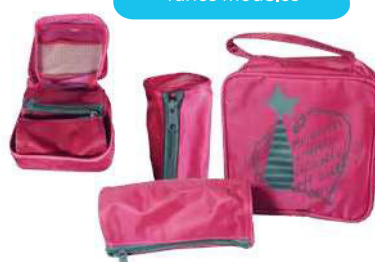
Mochila impermeable
para niño varios modelos



Coolers deportivos
varios modelos



Bolsos porta cosmeticos
varios modelos



Juego cosmetiquero
varios modelos





Maletín tecnológico
varias funciones

Estuche para ipad y
laptops varios tamaños



Bolso cruzado porta
documentos viajero



Estuche de cuero
porta documentos



Bolso de mano viajero



Porta documentos
tipo bolso para viajes



Porta documentos
tipo canguro para viajes



Maleta de viaje varios
compartimientos



Sport bag sencillo
impermeable

Sport bag
tela durazno
compartimiento



Maleta de viaje
expandible



Bolso delgado varios
bolsillos y colores



TEXTIL



Camisetas deportivas personalizadas

Camiseta cuello V simple varios colores



Camiseta cuello redondo simple varios colores





Camiseta luminosa
varios equipos



Camiseta polo
Barcelona

Camiseta polo simple
varios colores



Buso polo simple
varios colores

Gorra algodón simple
varios colores.
CÓDIGO-CL0011

Gorra algodón
deportiva
CÓDIGO-CL00021



Gorra linterna.
CÓDIGO-CL001



Chompa simple
impermeable



Camiseta sublimada
personalizada



Chompa impermeable personalizada



Chaleco con polar y plumon interno



Chaleco gabardina varios servicios



Chaleco tipo periodista varios servicios



Chaleco reflectivo



Chaleco deportivo tela impermeable



Poncho tipo toalla niño y adulto

Poncho impermeable tipo paraguas



Funda porta traje



BALONES



Balón nike blanco con amarillo N.- 5



Balón Welstar en celeste y azul N.- 5



Balón lotto N.- 4



Balón clásico blanco con negro N.- 5



Balón Adidas en negro N.- 5



Balón supa blanco con amarillo N.- 5

Balón supa blanco con azul N.- 5



Balón Welstar motivo azul N.- 5



Balón Welstar motivo rojo N.- 5



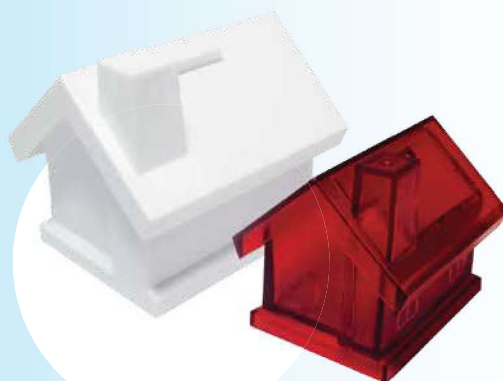
Balón Welstar motivo blanco con negro N.- 5



Balón Welstar motivo azul con negro N.- 5



ACRÍLICOS





Acrílico porta afiche en A3 y A4



Porta nombres en acrílico transparente



Porta retrato en acrílico



Porta afiches acrílico



Acrílico con bolsillo A4



Porta dípticos tipo torre de tres pisos en acrílico



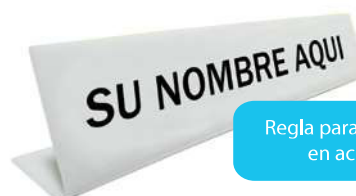
Organizador de papeletas en plástico y acrílico



Organizador de monedas en acrílico



Dispensadores de papeletas



Regla para ventanilla en acrílico



Bolsillo de acrílico



Anforas personalizadas en acrílico



Alcancía forma de casa en acrílico



Alcancía en acrílico forma de chanchito



HOGAR





Set parrillero cuatro piezas en madera



Set parrillero ocho piezas en caja de aluminio



Set cava de vino en madera para una botella

Set de parrilla caja de aluminio con accesorios de madera
Código.BBQ05-M02



Parrilla eléctrica de aluminio



Mandil parrillero con accesorios



Juego completo de frascos para cocina



Legardiana de cerámica
CÓDIGO-CL00110



Reloj redondo
de pared negro

Reloj de escritorio Casio
cuadrado plomo y negro



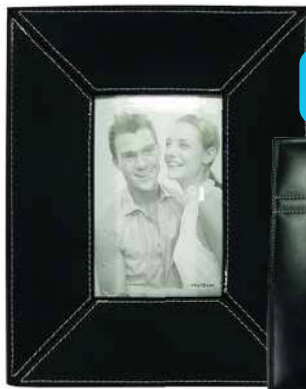
Reloj de escritorio
ovalado plomo con negro



Indígena de cerámica
CÓDIGO-CC0101



Indígena de cerámica
CÓDIGO-CC0210



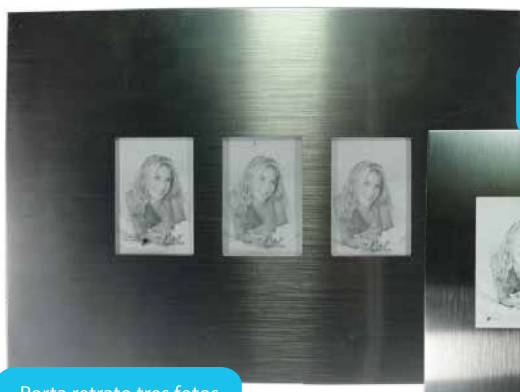
Porta retrato 13 x 28 cm
en tela tipo gamuza



Porta retrato 10 x 15 cm
elegante en cuero



Porta retrato 10 x 15 cm
en metal con imán y acrílico



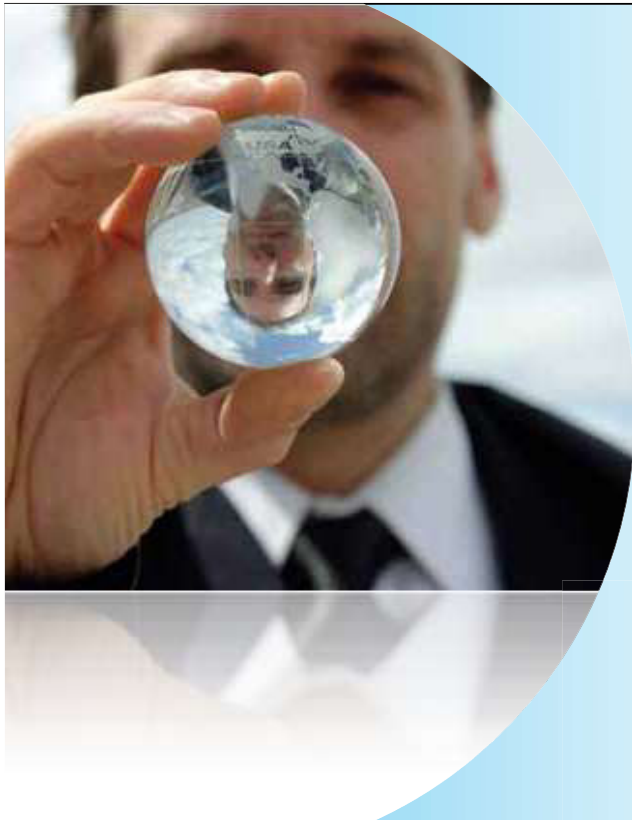
Porta retrato tres fotos
5 x 7 cm de metal



Porta retrato simple
13 x 18 cm en metal



Porta retrato simple
de 9.5 cm en metal



ARTICULOS VARIOS



Oficina



Mouse Pad
con gel



Calculadora con tapa
y colgante color naranja



Mouse Pad personalizado



Calculador en regla



Calculadora colgante
color azul

Oficina



Set de escritorio elegante con post it



Set de escritorio elegante reloj y post it



Lupa en estuche de cuero



Reloj de arena para escritorio



Juego de golf para escritorio

Oficina

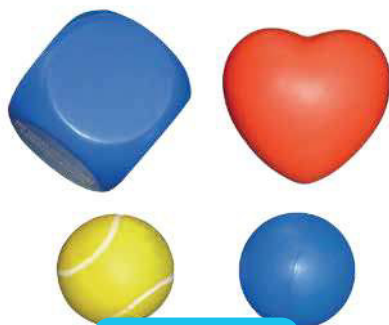


Porta credenciales clip lagarto horizontal y vertical azul

Bolígrafo retráctil



Yoyo porta credencial redondo negro



Pelotas antiestres varios modelos



Frasco con resaltadores 5 colores plástico



Mouse Pad económico

Oficina



Porta documentos



Folders y carpetas



Folder transparente con vincha **Cod-NV422F**



Archivador de 30 hojas **Cod-HL830**



Folder con vincha movable **Cod-QW324A**



Maletin negro de plastico A3 **Cod-F750-A3**



Sobre transparente con velcro **Cod-FB1013**



Sobre plastico elastico **Cod-DC1001**



Sobre plastico vertical **Cod-FB1024**



Sobre plastico impreso **Cod-FB1003**



Maletin con motivo, chapa y manija sin divisiones **Cod-NV422F**



Maletin con chapa y manija 13 divisiones **Cod-F417TL**

Tecnología



Parlante divoom para Smart Phone tres entradas **CODIGO-IFIT2-W**



Parlante divoom para laptop **CODIGO-IRIS-02**



Parlante para laptop divoom **CODIGO-UPOBUD**



Mouse inalambrico via Bluetooth



Ventilador para laptop con usb **CODIGO-203-01**



Protector Ipad TUFFWRAP SHINE **CODIGO-PAD-TS2-13**

Set Herramientas



Set herramientas con metro



Set herramientas destornilladores



Set navaja, brújula con estuche herramientas **CÓDIGO-GWSE88**



Destornillador linterna **CÓDIGO-19600**

Llaveros Metálicos



Llaveros metálicos en formas



Llavero metálico Tag

Llavero metálicoThasos



Set llavero, cenicero y esfera **CODIGO-SLL0101**



Llavero destapador casco **CODIGO-CM002**

Llavero metálico destapador **CODIGO-CR340**



Set llavero herramientas y esfera

Llaveros



Llaveros flexometro
varios modelos



Llavero varias formas 3D en samag



Llavero PVC inflado



Llavero en gel



Llavero en PVC duro



Llavero linterna



Llavero tipo caucho

Jarros



Jarro redondeado
varios colores



Jarro cerámica
forma corazón



Jarro cerámica
interno negro



Jarro cerámica de oreja
grande varios colores



Jarro cerámica cuadrado
varios colores



Jarro cerámica mate
personalizado relieve



Jarro cerámica brillante
personalizado relieve



Jarro sublimado
personalizado



Jarro cerámica para
escritura con tiza



Jarro en metal y vidrio

Cuidado Personal

Set estuche manicure ovalado transparente



Set de brochas económico



Set estuche manicure con espejo



Brocha retractil



Estuche set brochas manicure con espejo



Set manicure completo



Peine portable con espejo



Cuidado Personal



Set manicure completo en estuche de cuero

Pastillero varios compartimentos



Laminas de jabon



Pastillero cuatro compartimentos



Pastillero dispensador con boton varios compartimentos





PENDRIVES



Pendrives

Tipo Tarjeta-4GB-4x4cm



Tipo Tarjeta-4GB-3x6cm



Tipo Tarjeta-4GB-5.5x8.5cm



Metálico Forma De Mosquetón



Llavero Cromado

Pendrives



Promocional Pluma Blanca



Aluminio Blanco S/Blister

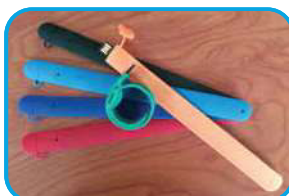


Plastico Normal S/Blister

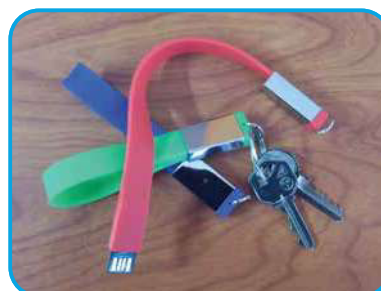
Pendrives



Cuero Cafe /Bliste



Tipo Pulsera de Goma



Tipo Llavero de Goma



Varias foremas 3D en PVC

Pendrives

Pen Drive de madera
CODIGO-PDm001

Pen Drive ecológico
de madera 4 GB
CODIGO-XH-044

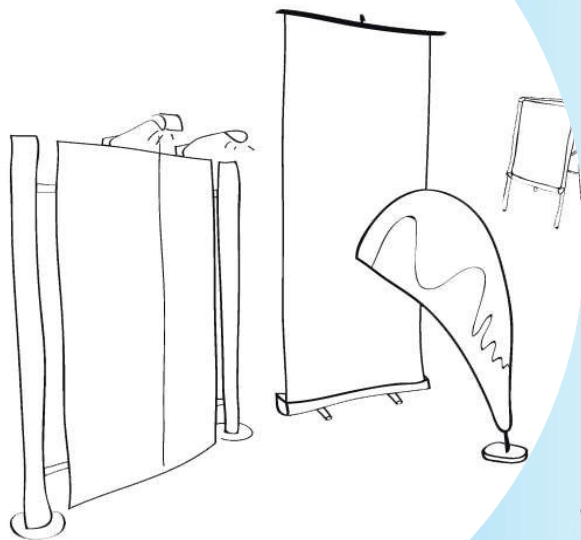
Pen Drive ecológico
de carton 2 GB
CODIGO-W223

Pen Drive ecológico
redondo de madera 2 GB
CODIGO-W223

Pen Drive Madera 2GB

Pen Drive llavero con estuche
de cuero 4GB
CODIGO-U126

Flash Memory Lexar 4GB



EXHIBIDORES PUBLICITARIOS





**EXHIBIDORES ROLL UP
DE 0.08 x 2.00 (2 kg)**

**EXHIBIDORES ROLL UP
DE 0.08 x 2.00 (Doble
Cara)**

**EXHIBIDORES ROLL UP
DE 1.20 x 2.00**



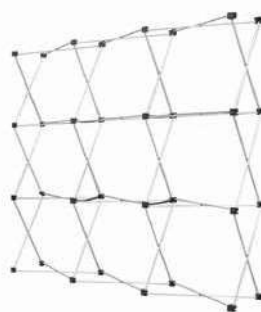
MINI X BANNER

**EXHIBIDORES TIPO X
0.60 x 1.60**

**EXHIBIDORES TIPO X
(ADJUSTABLE)
0.80 x 2.00**



**POP UP (Recto)
ESTRUCTURA
METÁLICA
DE 2.25 x 2.25**



**POP UP COUNTER
(Curvo)**



INFLABLES



Inflables



Inflable con forma de castillo



Inflable con forma de celular

Inflables



Inflable con forma de globos



Inflable con forma de castillo



Inflable con formas varias

Inflables



Inflable con forma de laberinto



Inflable con forma de pared de escalar



Inflable con formas varias



DECORACIÓN PLAYA



Decoración Playa



Anexo 2:

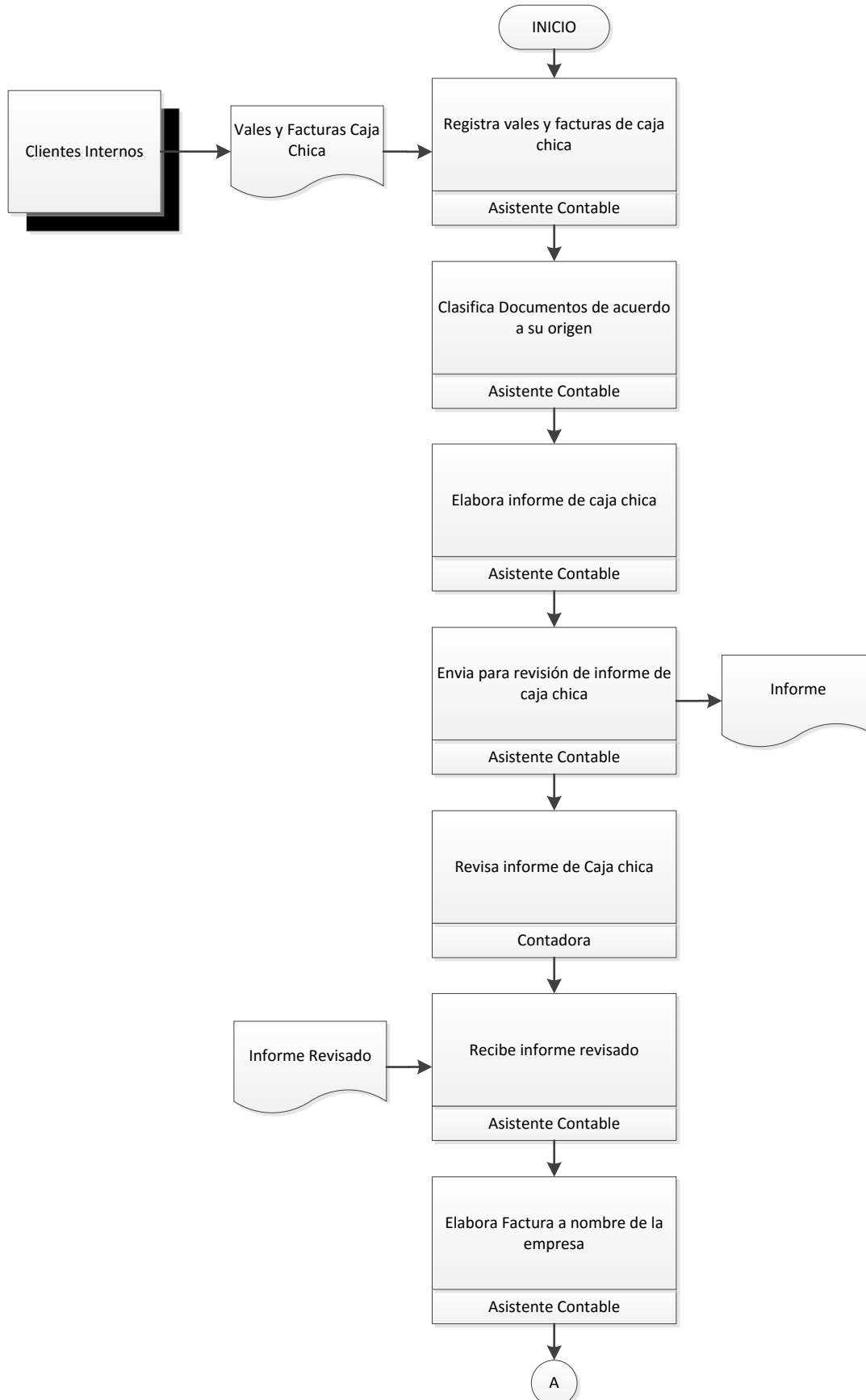
Flujogramas Actuales

CODIGO:
FIN-004

Proceso: Reposición Caja Chica

Edición:

Pág. 1 de 2

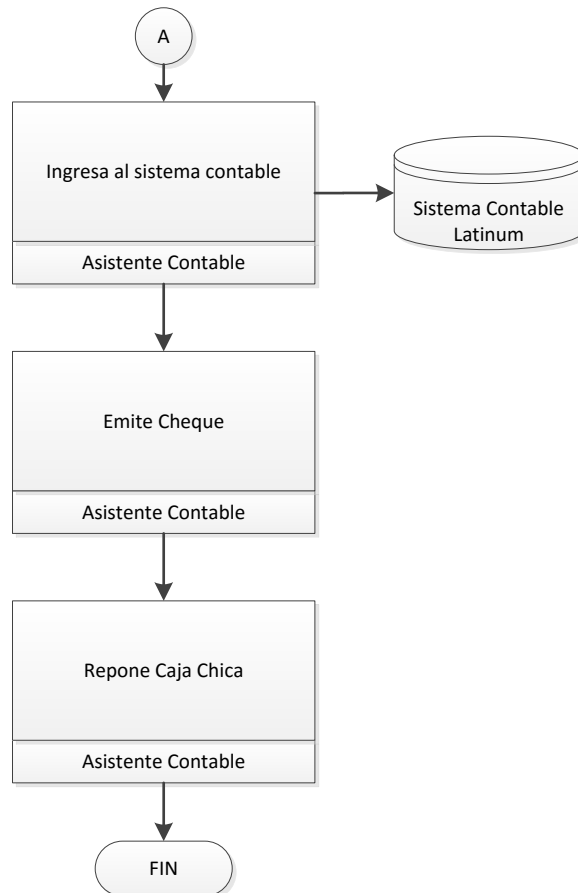


CODIGO:
FIN-004

Proceso: Reposición Caja Chica

Edición:

Pág. 2 de 2

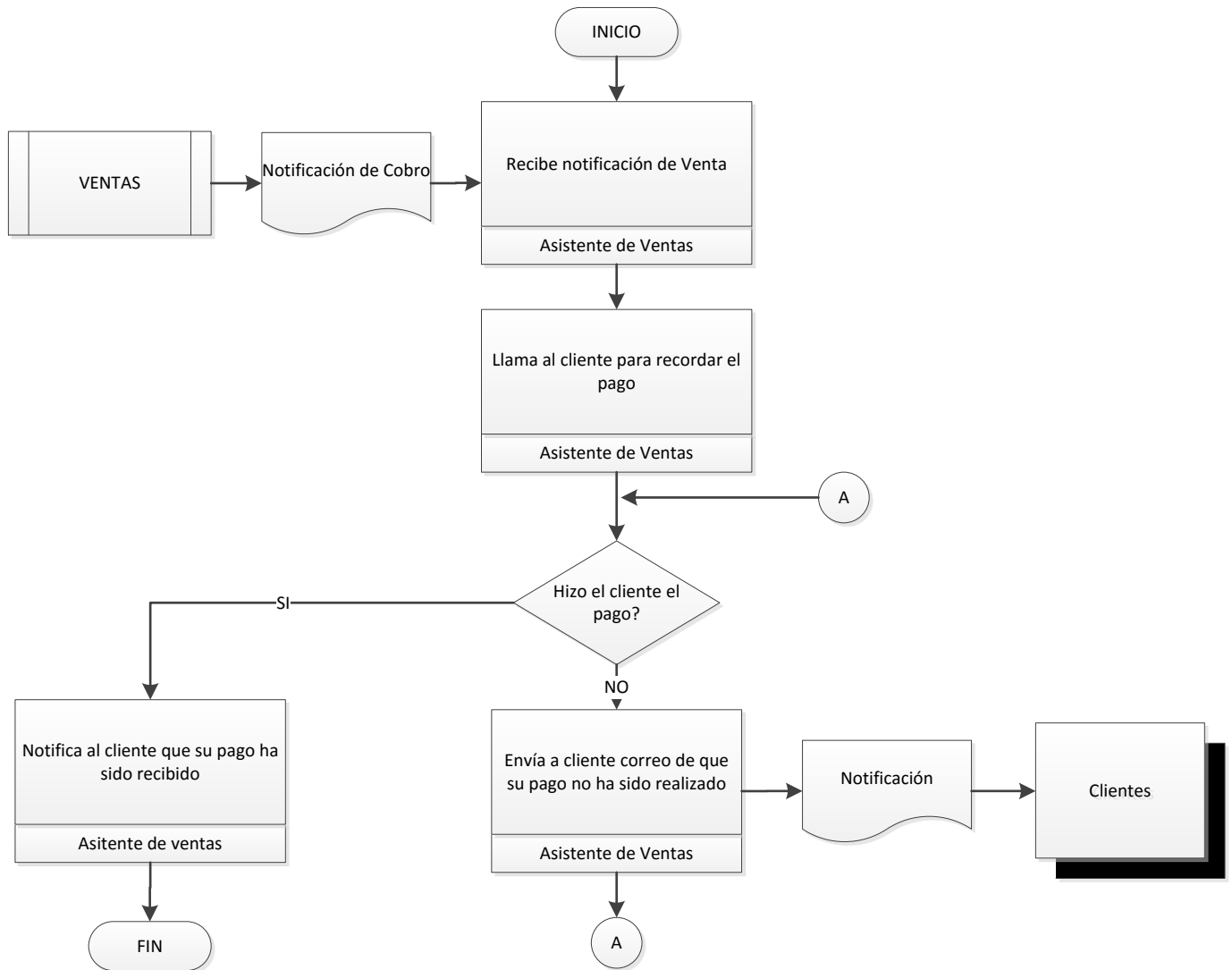


CÓDIGO:
FIN-002

Proceso: Cobros

Edición: 1

Pág. 1 de 1

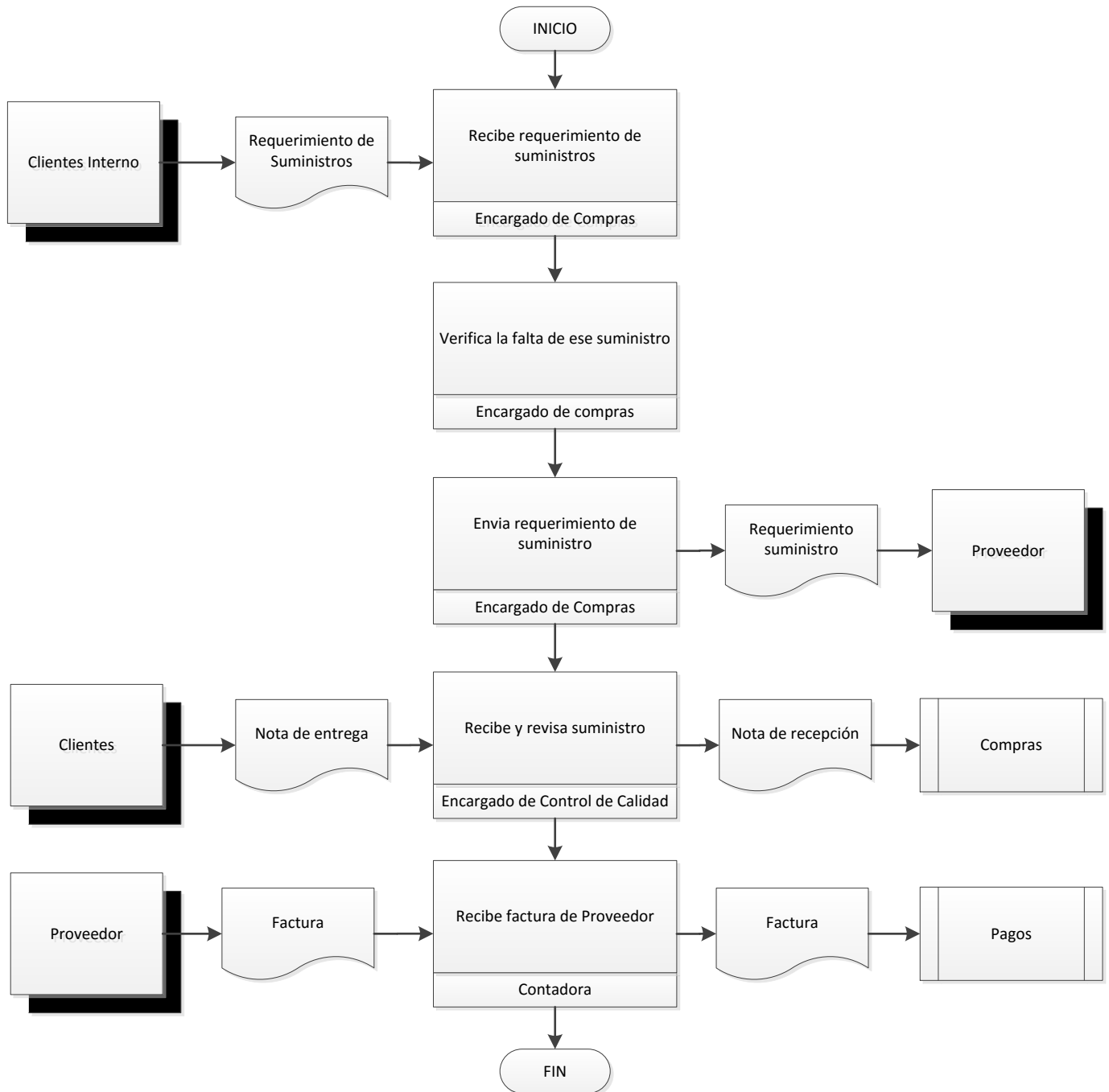


CODIGO:
ADM-001

Proceso: Compra de Suministros de Oficina

Edición:

Pág. 1 de 1

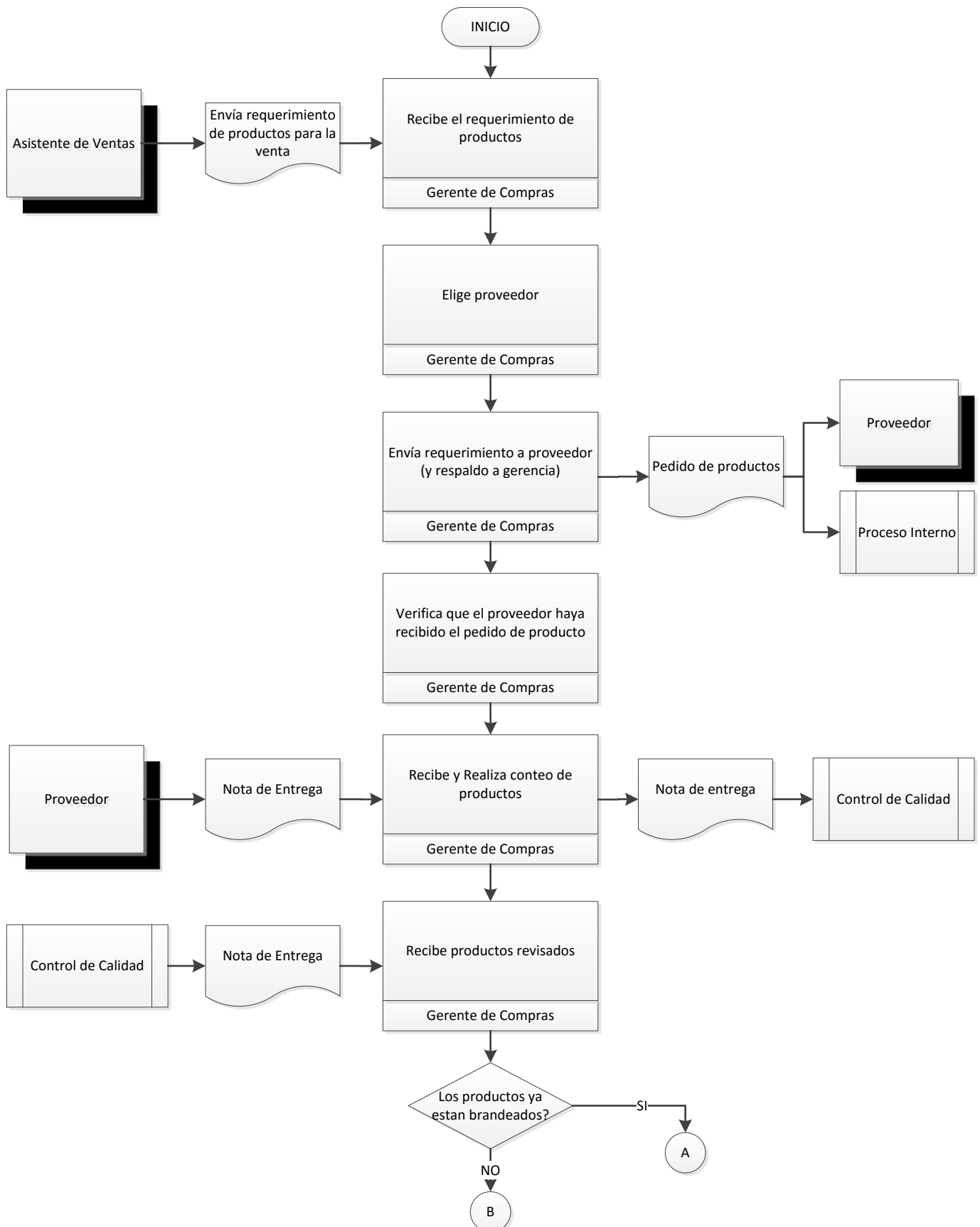


Código:
DIC-002

Proceso: Compras

Edición: 1

Pág. 1 de 2

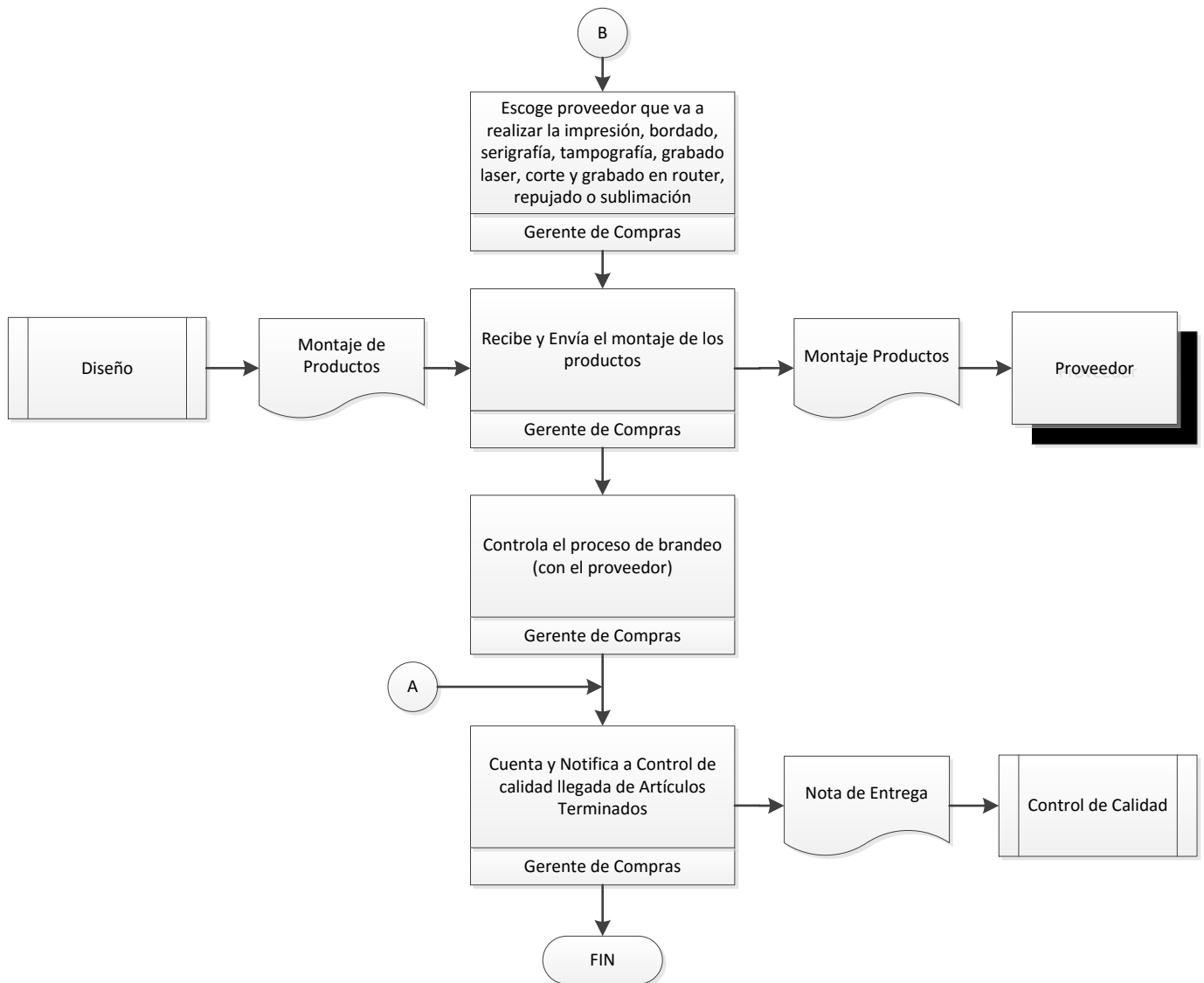


Código:
DIC-002

Proceso: Compras

Edición:

Pág. 2 de 2

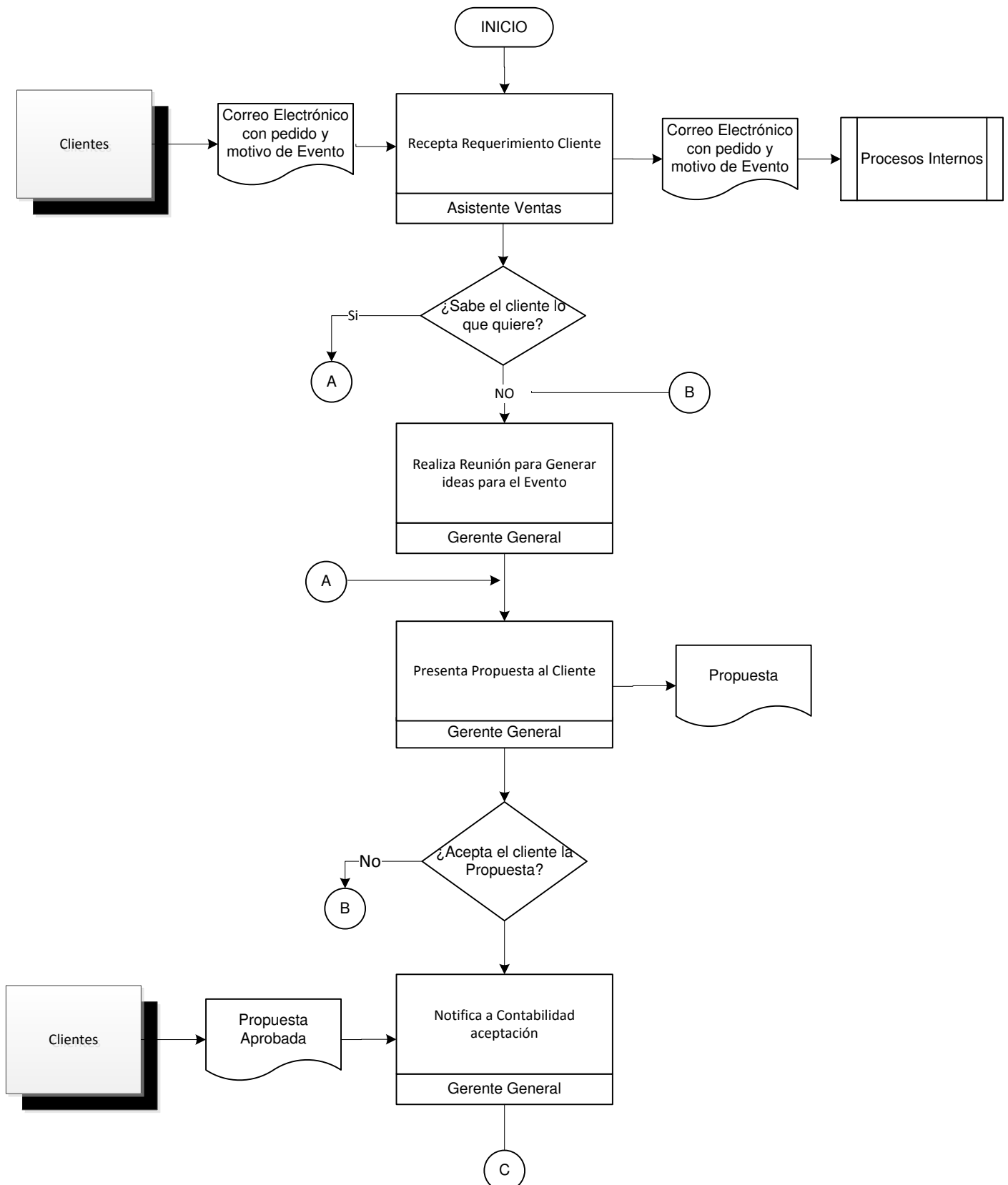


CODIGO
VTA-002

Proceso: Realización Eventos Corporativos

Edición:

Pág. 1 de 3

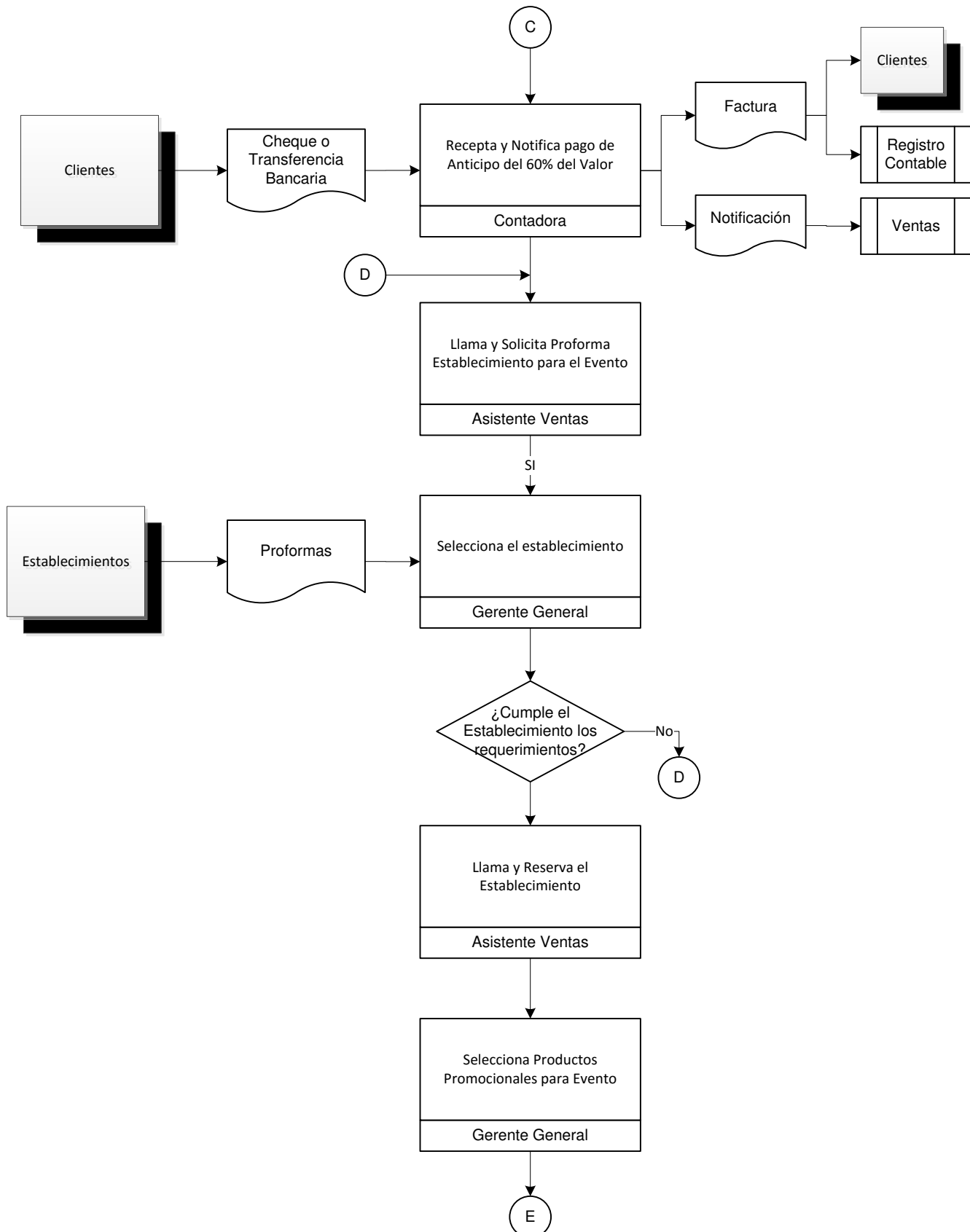


CODIGO
VTA-002

Proceso: Realización Eventos Corporativos

Edición:

Pág. 2 de 3

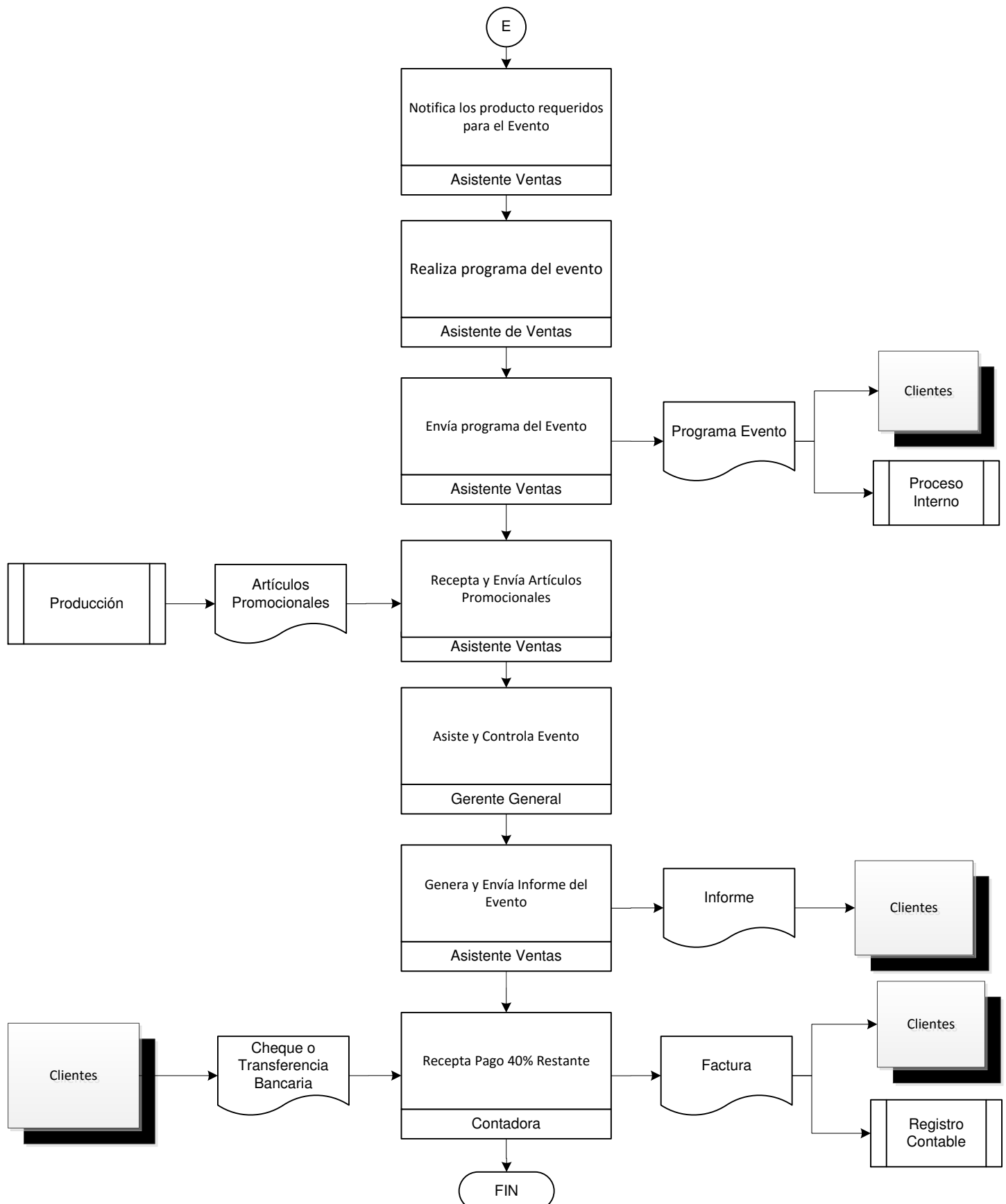


CODIGO
VTA-002

Proceso: Realización Eventos Corporativos

Edición:

Pág. 3 de 3

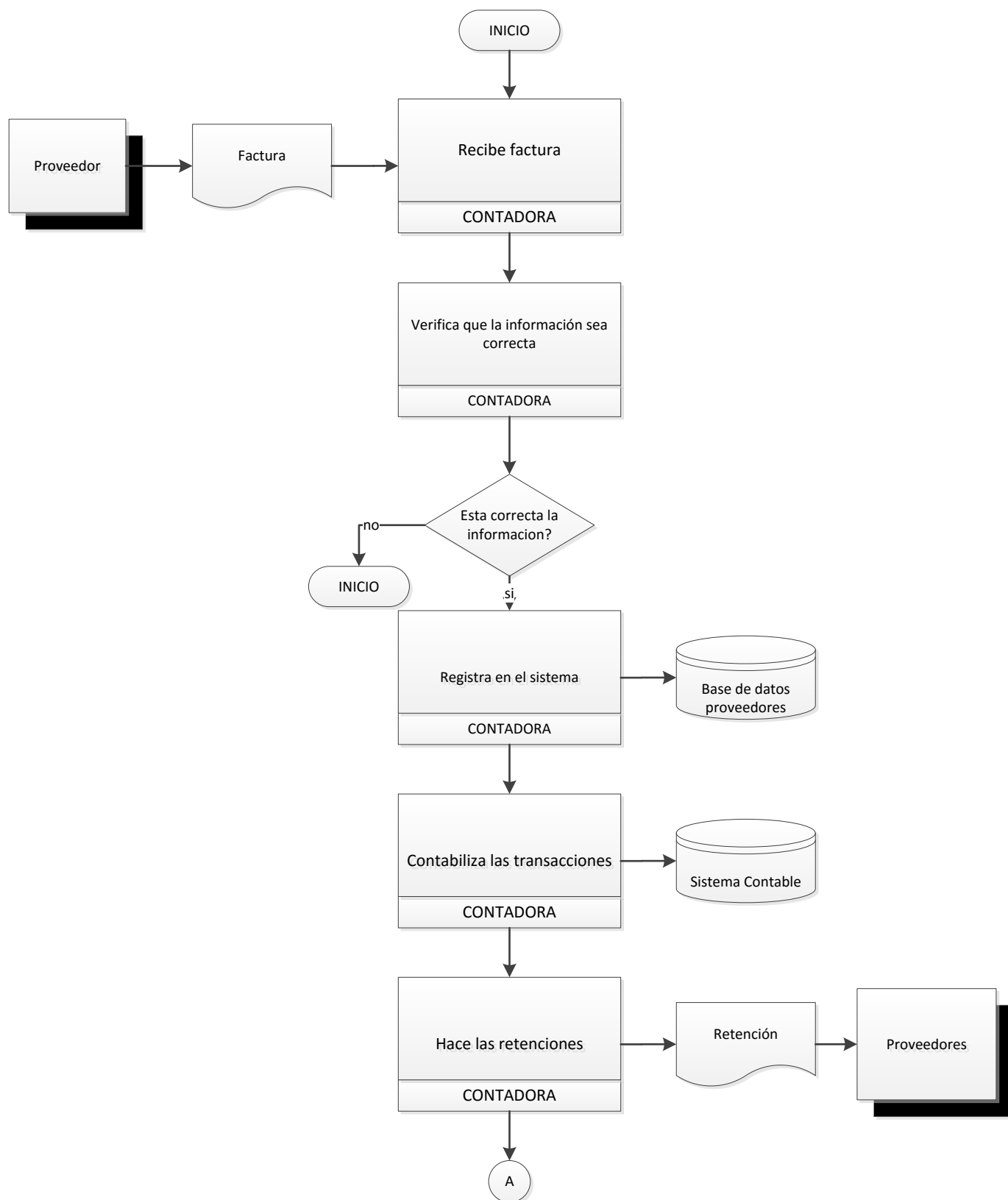


CODIGO
CDC-002

Proceso: Pagos

Edición 1

Pág. 1 de 2

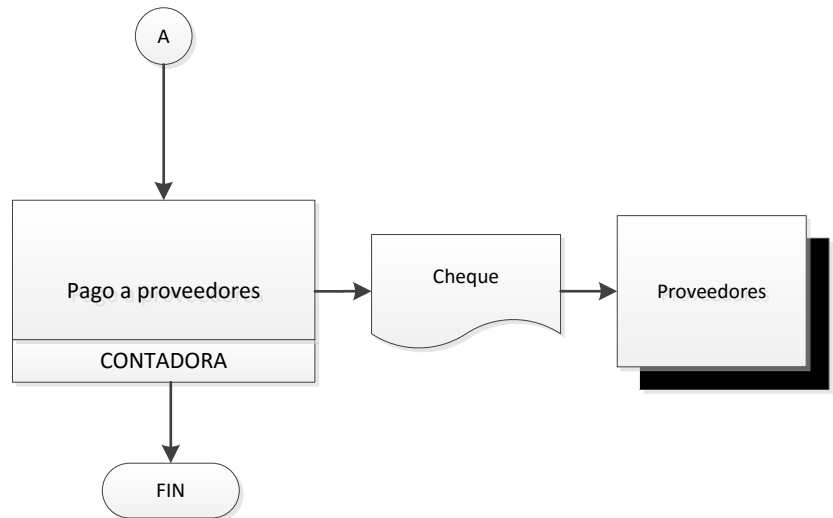


CODIGO
CDC-002

Proceso: Pagos

Edición 1

Pág. 2 de 2

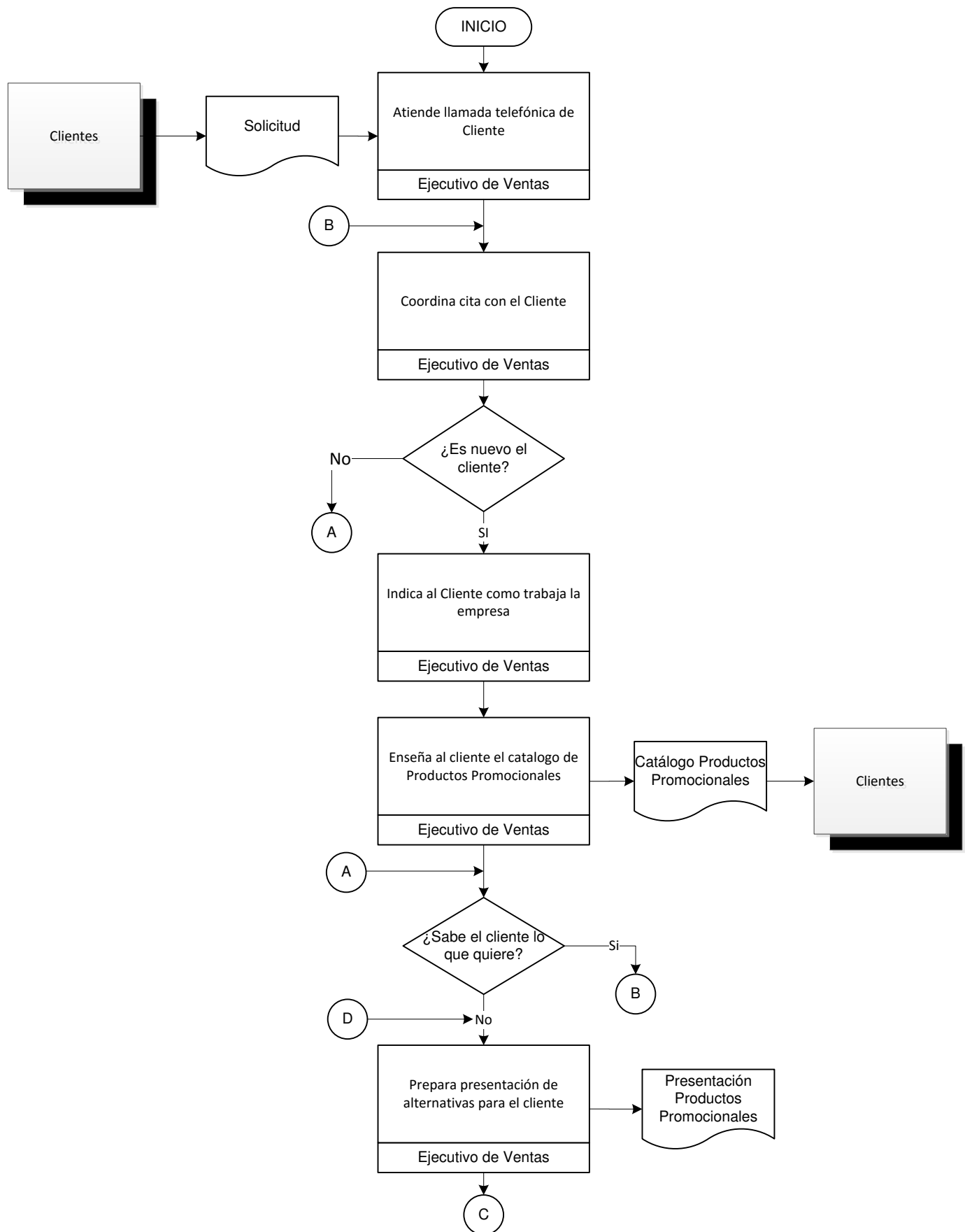


CODIGO
VTA-001

Proceso: Ventas Productos Promocionales

Edición:

Pág. 1 de 2

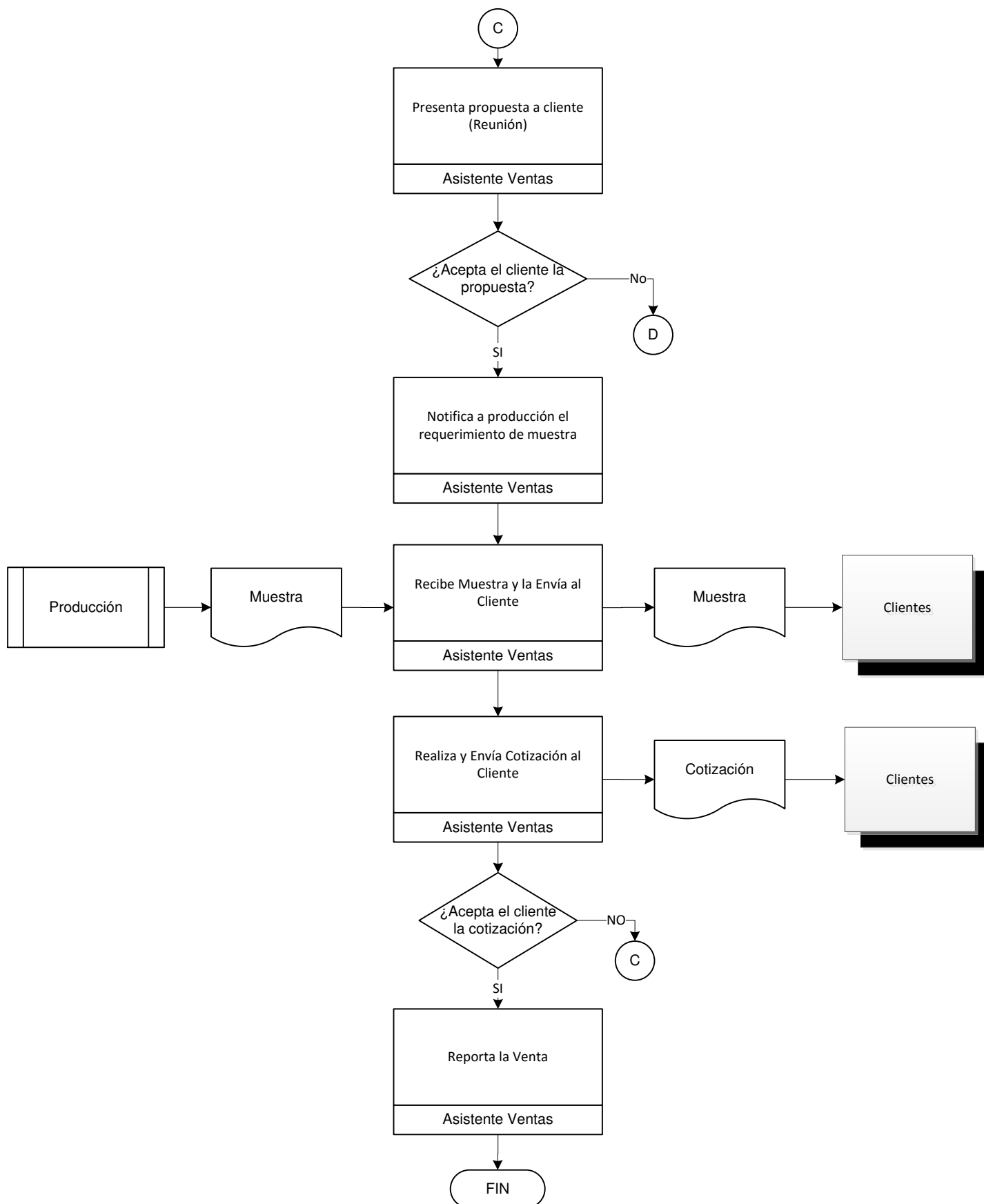


CODIGO
VTA-001

Proceso: Ventas Productos Promocionales

Edición:

Pág. 2 de 2

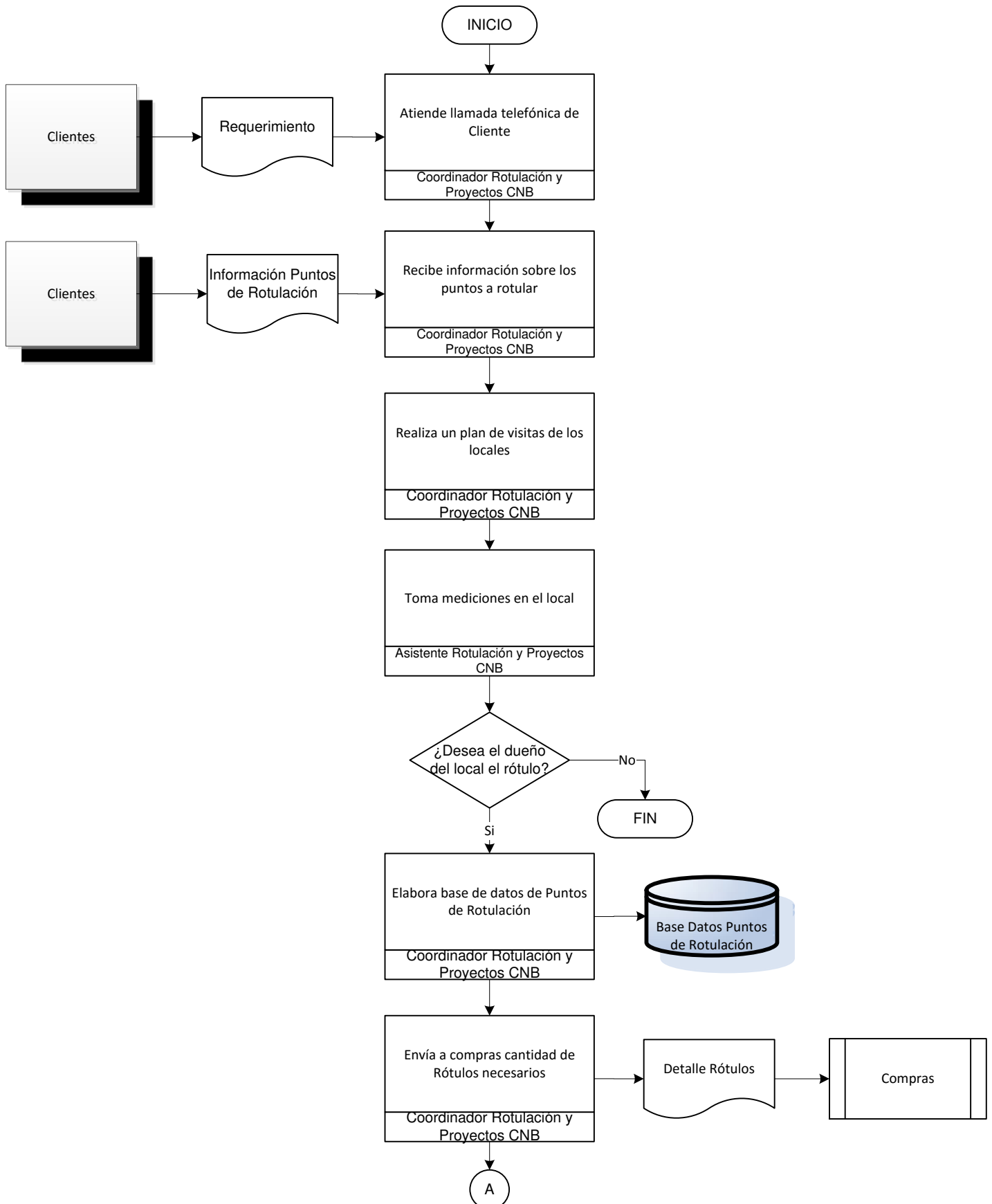


CODIGO
VTA-003

Proceso: Rotulación en Proyectos CNB

Edición: 1

Pág. 1 de 2

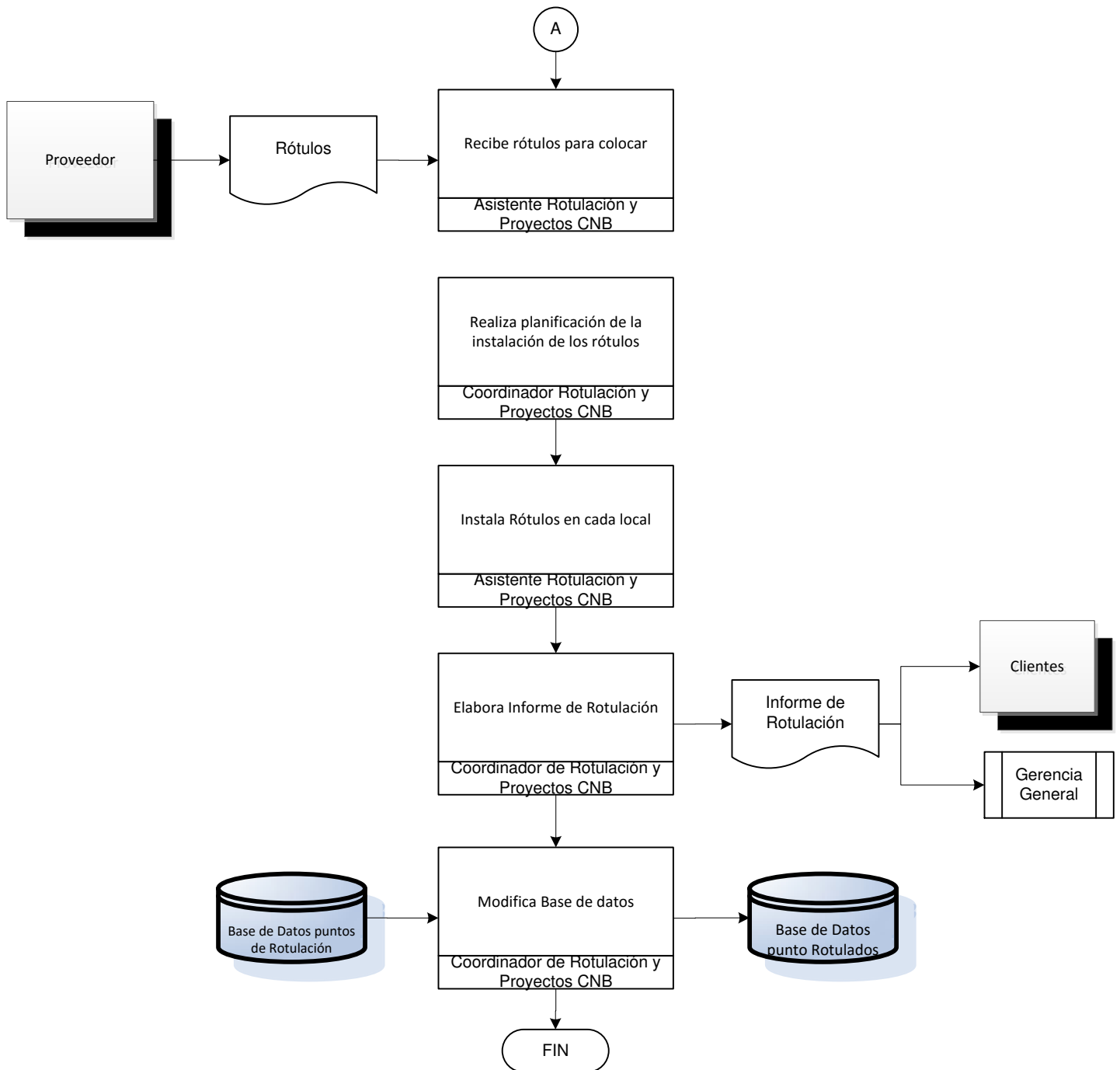


CODIGO:
VTA-003

Proceso: Rotulación en Proyectos CNB

Edición:

Pág. 2 de 2

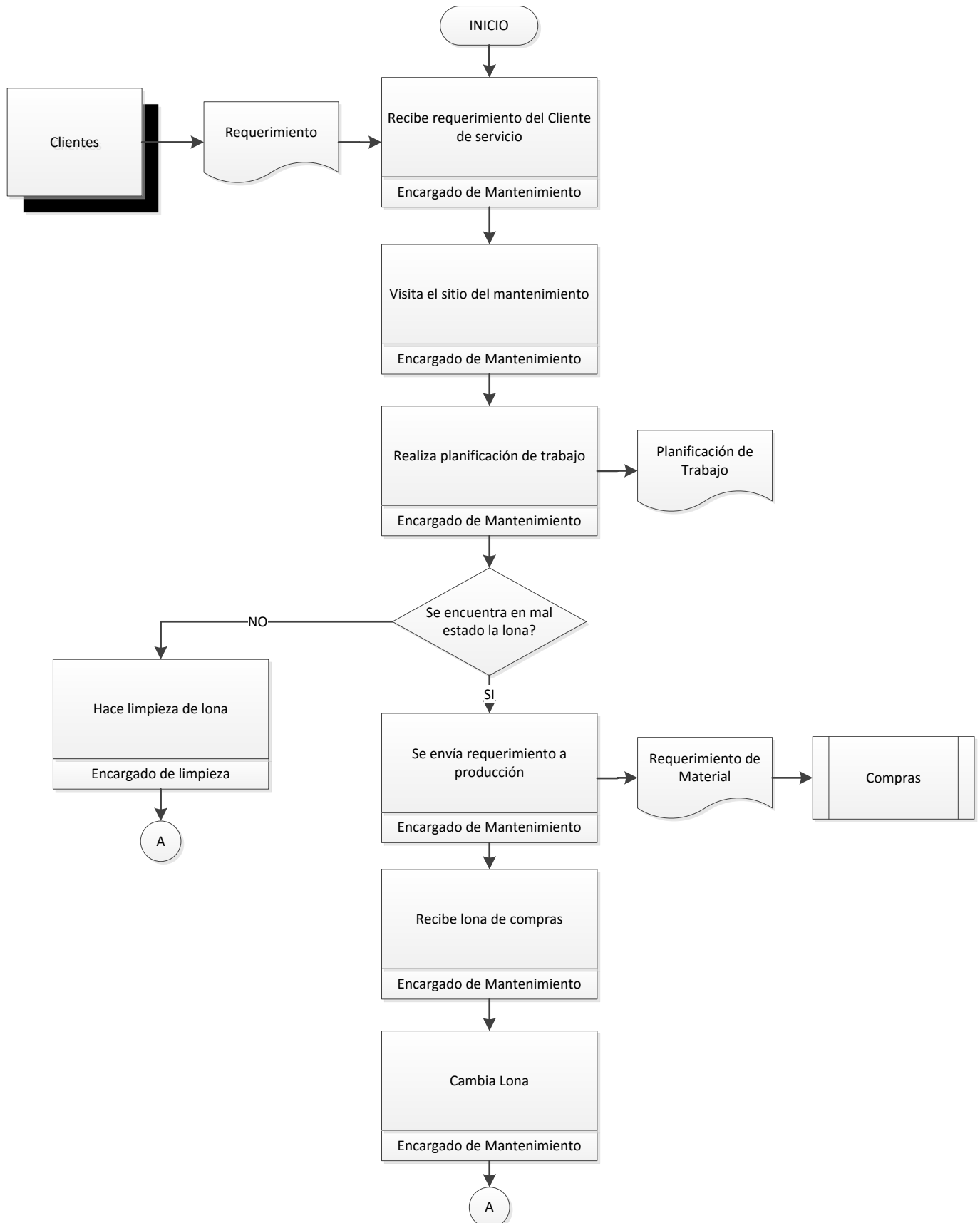


CODIGO:
PTV-001

Proceso: Mantenimiento y Reparación

Edición: 1

Pág. 1 de 2

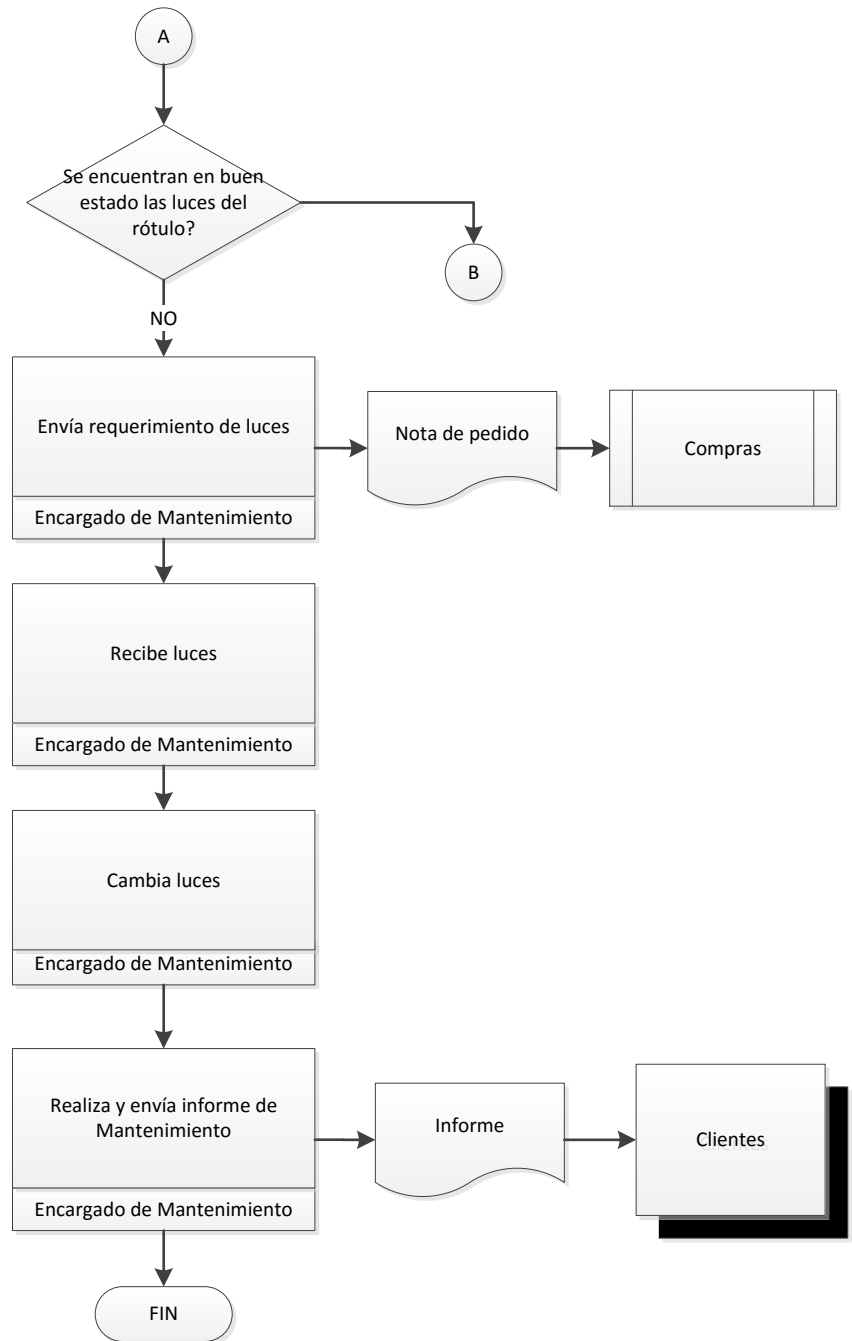


CODIGO:
PVT-001

Proceso: Mantenimiento y Reparación

Edición: 1

Pág. 2 de 2

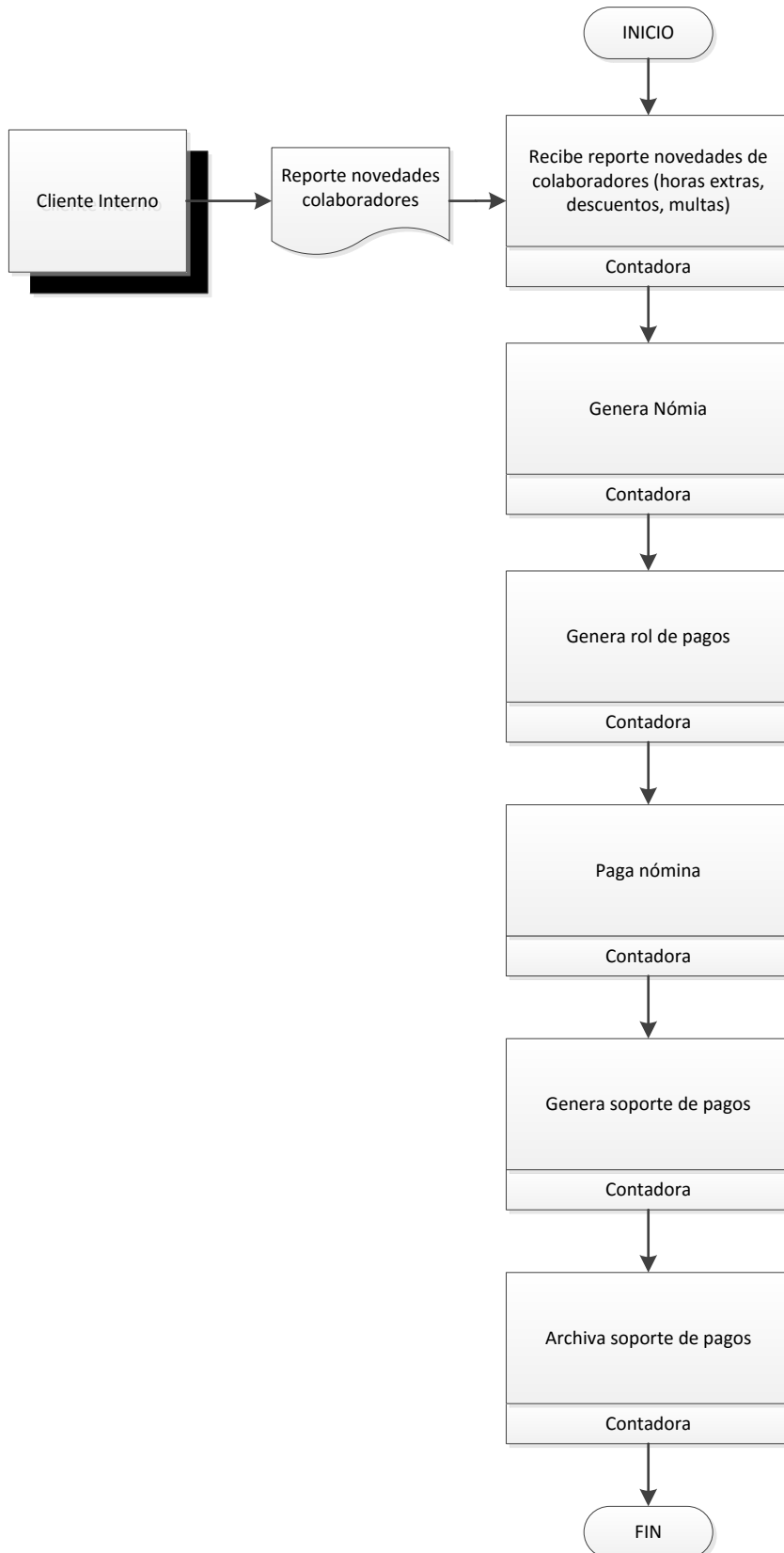


Código:
RCH-001

Proceso: Nómina

Edición:

Pág. 1 de 1

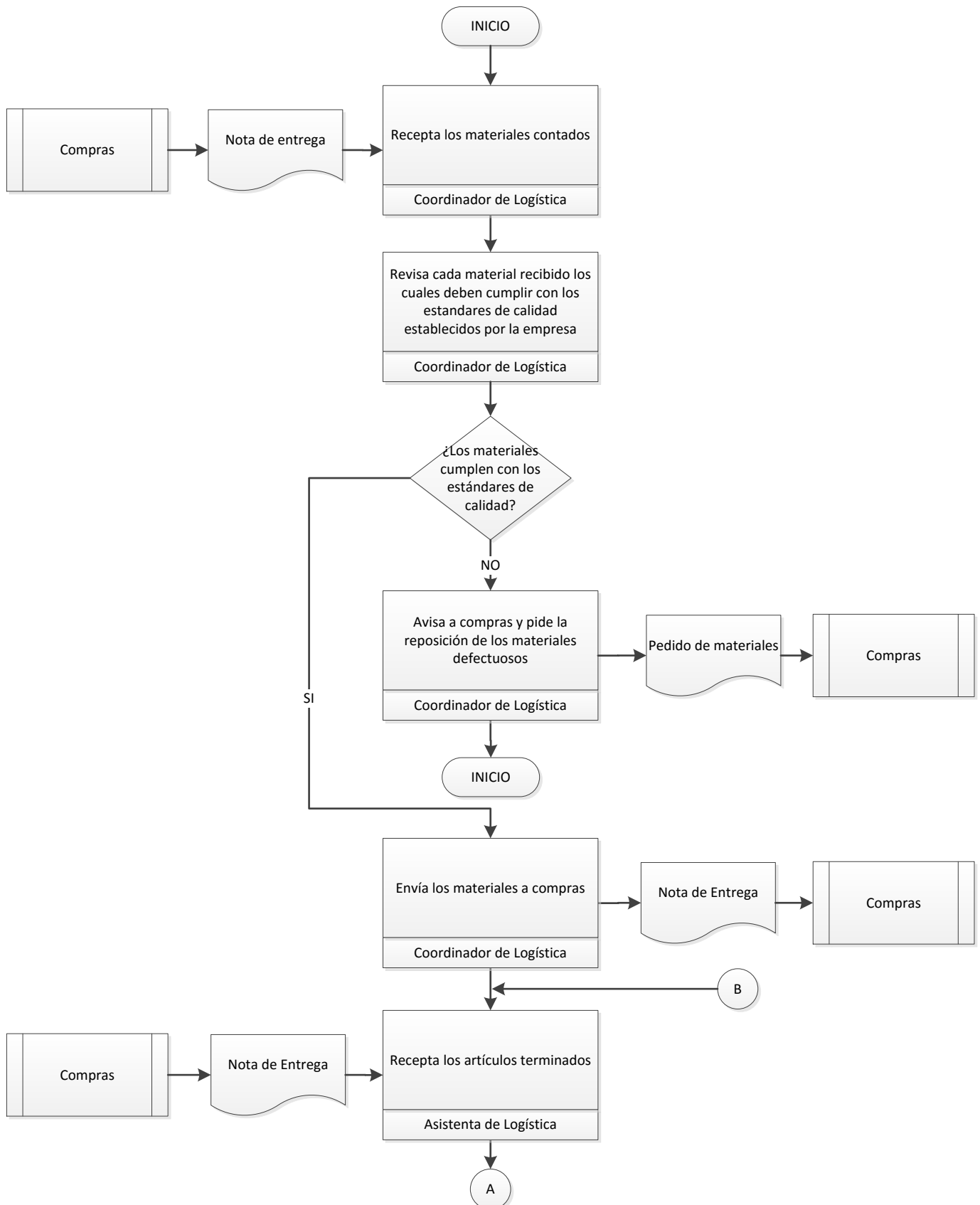


CODIGO:
CDC-001

Proceso: Control de Calidad

Edición:

Pág. 1 de 3

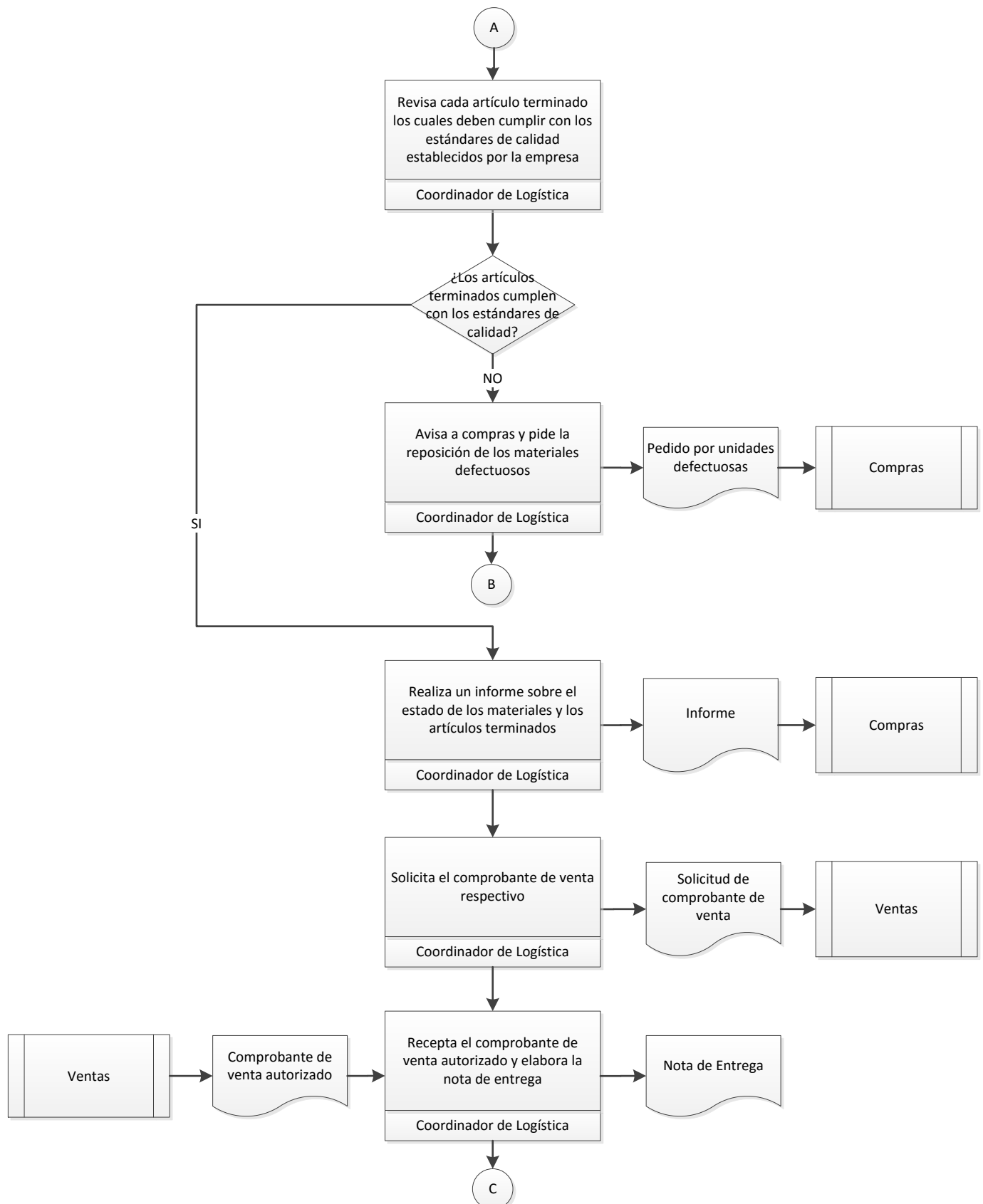


CODIGO:
CDC-001

Proceso: Control de Calidad

Edición:

Pág. 2 de 3

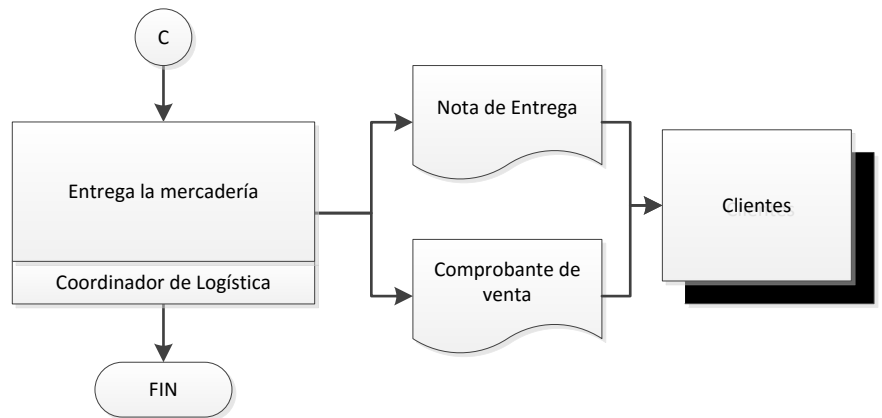


CODIGO:
CDC-001

Proceso: Control de Calidad

Edición:

Pág. 3 de 3

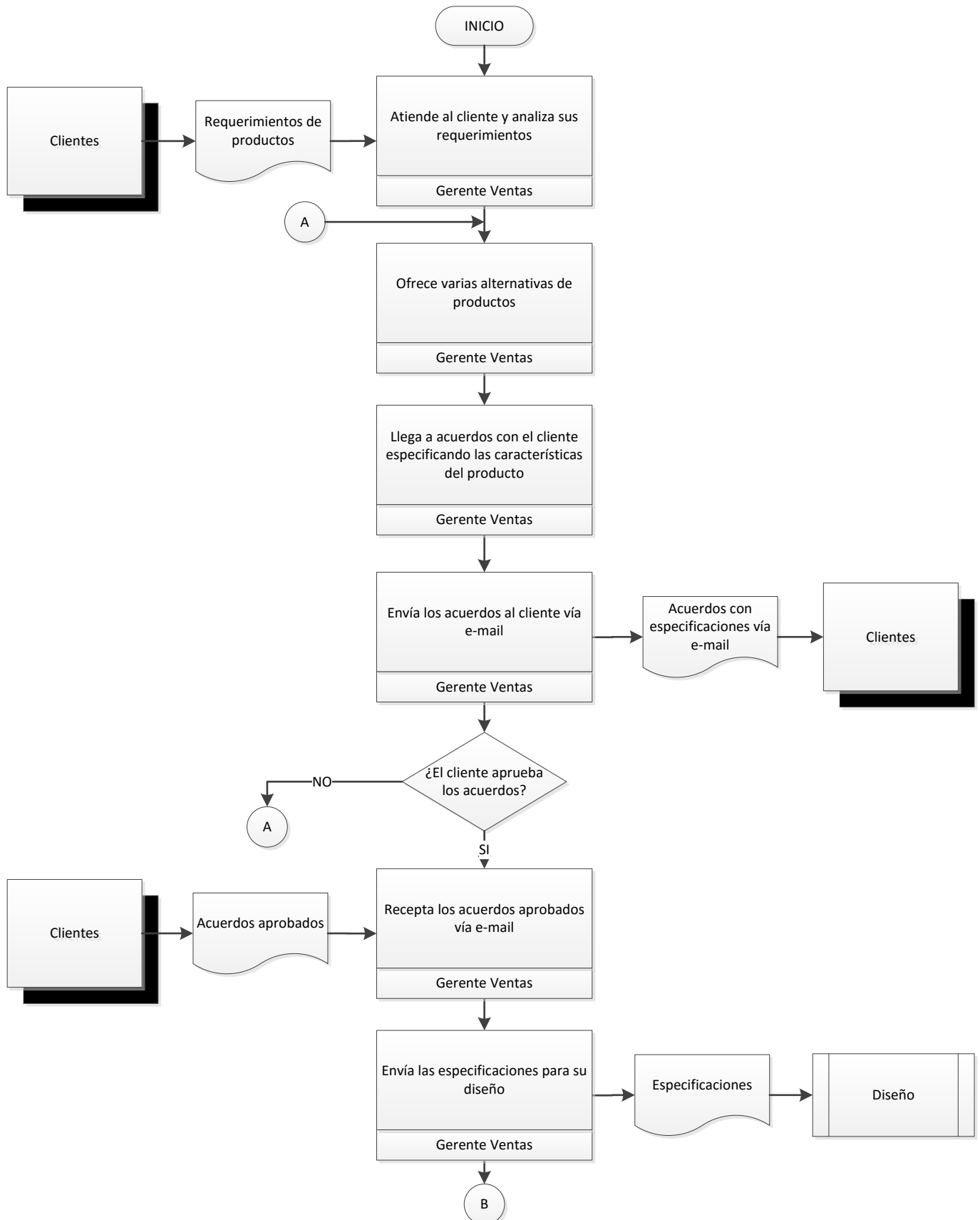


CODIGO:
DIC-001

Proceso: Diseño

Edición 1

Pág.1 de 2

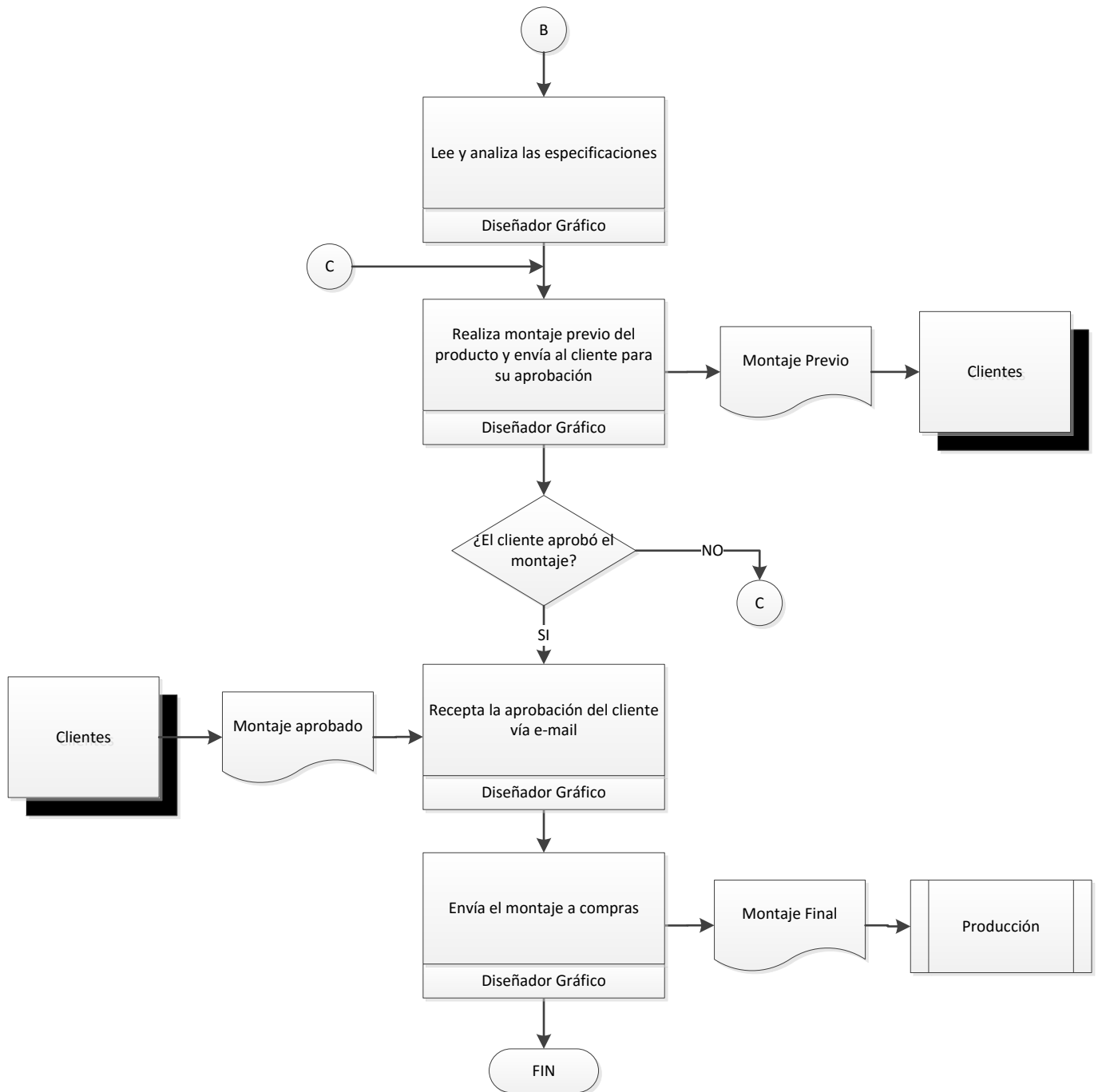


CODIGO:
DIC-001

Proceso: Diseño

Edición 1

Pág. 2 de 2

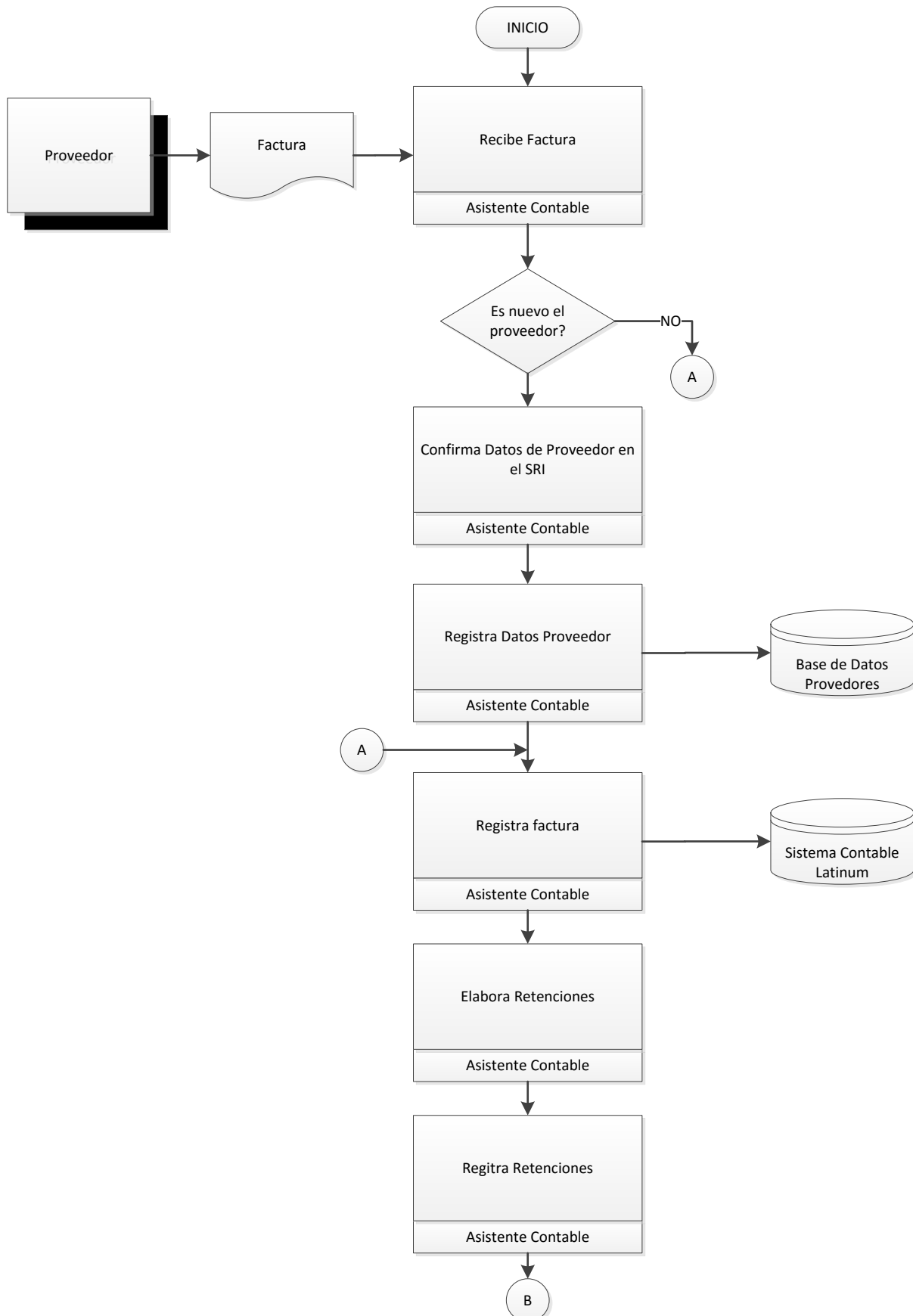


CODIGO:
FIN-003

Proceso: Registro Contable

Edición:

Pág. 1 de 2

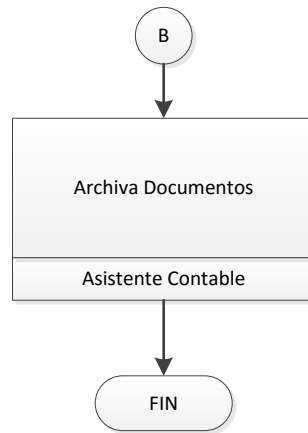


CODIGO:
FIN-003

Proceso: Registro Contable


Edición:

Pág. 2 de 2



Anexo 3:

Manual de Procedimientos

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: EST-001	Proceso: Planificación Estratégica	
Edición :1		Pág. 1 de 5

1. PROPÓSITO

Elaborar y ejecutar una guía que sirva para la toma de decisiones con el fin de que la empresa alcance los objetivos elaborados, además de generar una imagen de la empresa a través de la misión y visión de la misma.

2. ALCANCE

Todos los procesos de la empresa.

3. LÍDER DEL PROCESO

Gerente General

4. DEFINICIONES

MISION: Es la razón de ser de la empresa, es la cara que da la empresa al mundo e indica el motivo por el cual la empresa existe.


VISIÓN: Establece a dónde quiere llegar la empresa en un plazo de tiempo definido

OBJETIVOS: Son las metas que la empresa desea alcanzar, utilizando los recursos que dispone, dan las directrices de hacia dónde va la empresa.

ANALISIS FODA: Sus siglas significan Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, es una herramienta que permite realizar el análisis interno y externo de la empresa.

PLAN OPERATIVO: En este documento se describen las actividades que se van a realizar para que se cumplan los objetivos propuestos, estas actividades deben tener principio y fin, además en este se indican todos los recursos que se van a utilizar en las mismas.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Director de Área
Gerente General	Gerente General	Gerente General
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: EST-001		Proceso: Planificación Estratégica	
Edición :1			Pág. 2 de 5

PLAN ESTRATÉGICO: Este documento permite ver cómo se va a manejar la empresa en un futuro, sus componentes son: la misión, la visión, los objetivos de la empresa, estrategias para cumplir esos objetivos y el plan operativo.


5. POLÍTICAS

- El último mes del año se deberá realizar una reunión para hacer la planificación estratégica, la misma cuya asistencia es obligatoria.
- Los planes operativos serán realizados por los gerentes de cada área con la ayuda de su equipo de trabajo y aprobados por el gerente general.
- Se deben presentar avances trimestrales del plan operativo.
- Los planes operativos que requieran de recursos económicos deberán ser presentados junto con un plan de presupuesto, el mismo que será aprobado por el Departamento Contable y la Gerencia General.

6. INDICADORES

NOMBRE	Nivel de cumplimiento de la planificación estratégica			
DESCRIPCIÓN	Porcentaje de metas cumplidas frente a las metas planeadas inicialmente (Eficacia)			
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
(No. metas logradas/ metas planificadas) *100%	Gerentes de cada área	Trimestral	80%	Gerente General

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Director de Área
Gerente General	Gerente General	Gerente General
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: EST-001	Proceso: Planificación Estratégica	
Edición: 1		Pág. 3 de 5

7. DOCUMENTOS

DOCUMENTOS
Normativa de la Empresa

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
Fecha	Plan Estratégico	Digital	2 año	Actualizar
Fecha	Plan Operativo	Digital	2 años	Actualizar
Fecha	Avance Trimestral	Digital	3 meses	Actualizar
Fecha	Informe Anual	Digital	1 año	Archivar

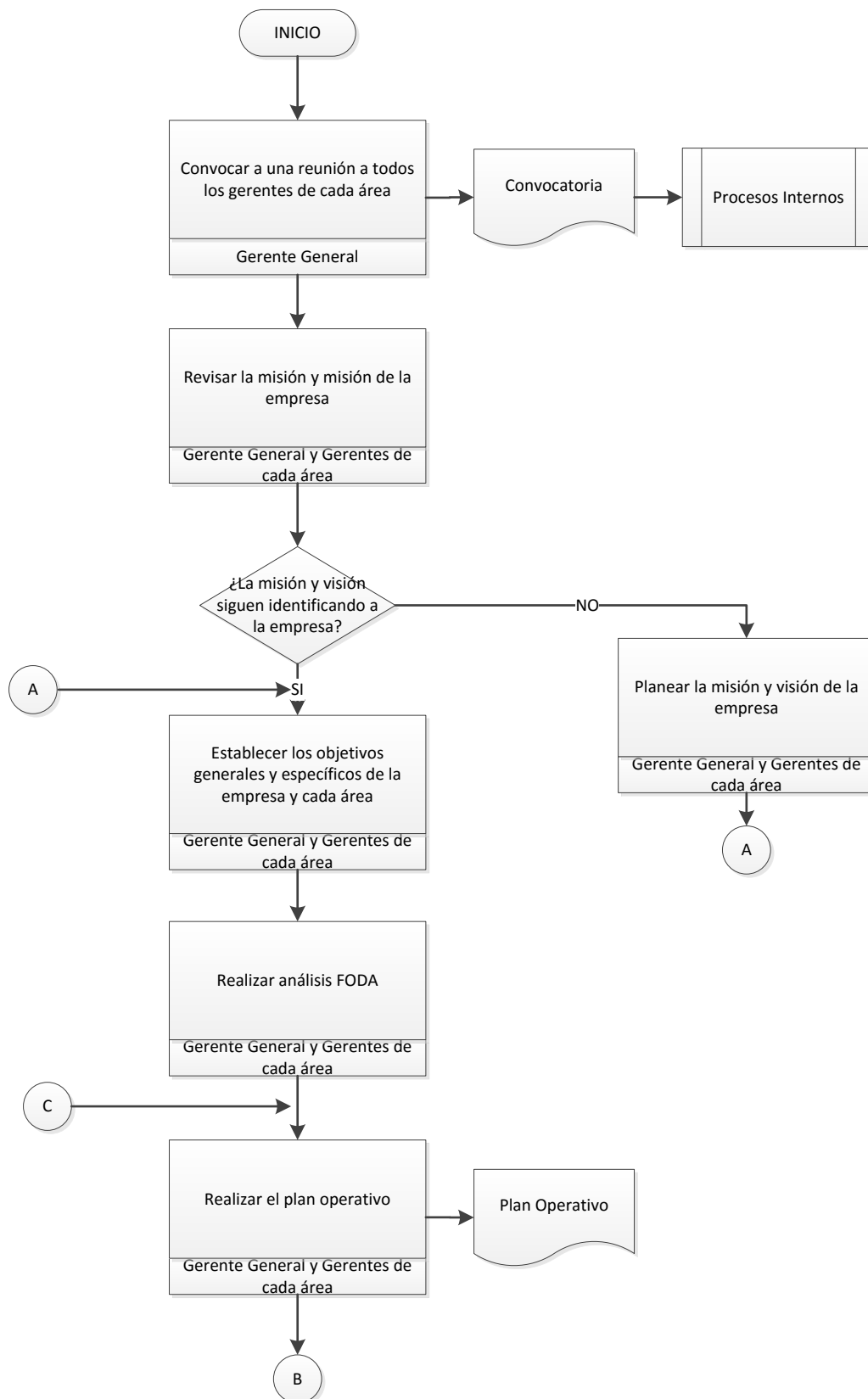
CODIGO:
EST-001

Proceso: Planificación Estratégica

Edición: 1

Pág. 4 de 5

9. DIAGRAMA DE FLUJO

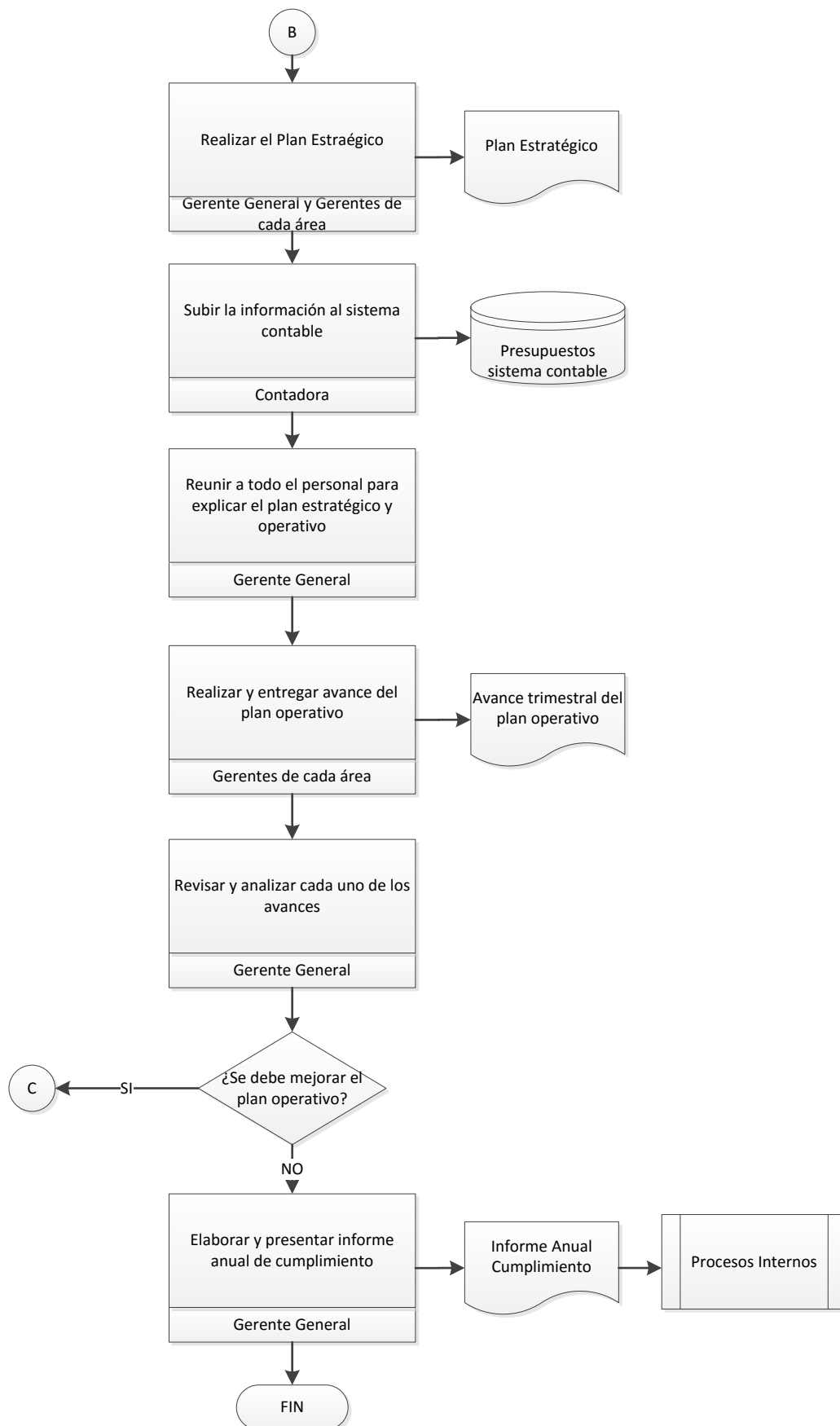



CODIGO:
EST-001

Proceso: Planificación Estratégica

Edición: 1

Pág. 5 de 5



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GDC-001	Proceso: Auditorias de Calidad		
Edición: 1			Pág. 1 de 5

1. PROPÓSITO

Verificar que los procesos dentro de la empresa se los esté ejecutando según lo estipulado y cumpliendo los requisitos necesarios, con el fin de apoyar a los colaboradores con el desempeño de los mismo.

2. ALCANCE

Todos los procesos de la empresa

3. LIDER DEL PROCESO

Gerente General

4. DEFINICIONES

Auditado: Es persona, proceso u organización al que se está realizando la auditoria.


Auditor: Persona encargada de planear, dirigir y ejecutar el proceso de auditoría.

Auditoría (Interna): Es un proceso independiente realizada por un colaborador de la empresa, con el fin de revisar y verificar que los procesos se estén efectuando de manera correcta. Además, evalúa la eficacia de los procedimientos organizacionales.

Evidencias de auditoría: Registros, declaraciones de hechos o información necesaria para el criterio acordado.

Hallazgos: Son los resultados obtenidos de la auditoría, a través del análisis de las evidencias

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Director de Área
Gerente General	Gerente General	
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GDC-001	Proceso: Auditorias de Calidad		
Edición: 1			Pág. 2 de 5

5. POLITICAS


- El encargado de cada debe entregar al gerente general el programa de auditoria cada fin de año.
- El gerente general debe explicar el plan, objetivo de la auditoría y el proceso para ejecutarla a todo el personal, al igual que sus resultados. .
- Cuando se encuentran no conformidades, el encargado del proceso debe entregar en una semana el plan de acción para solucionarlas.

6. INDICADORES

NOMBRE	Nivel de auditorías realizadas			
DESCRIPCION	Mide la cantidad de auditorías realizadas respecto a las auditorias planificadas.			
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTANDAR	RESPONSABLE DEL ANALISIS
(Número de Auditorías realizadas/número de auditorías planificadas)*100	Gerente General	Anual	90%	Gerente General

7. DOCUMENTOS

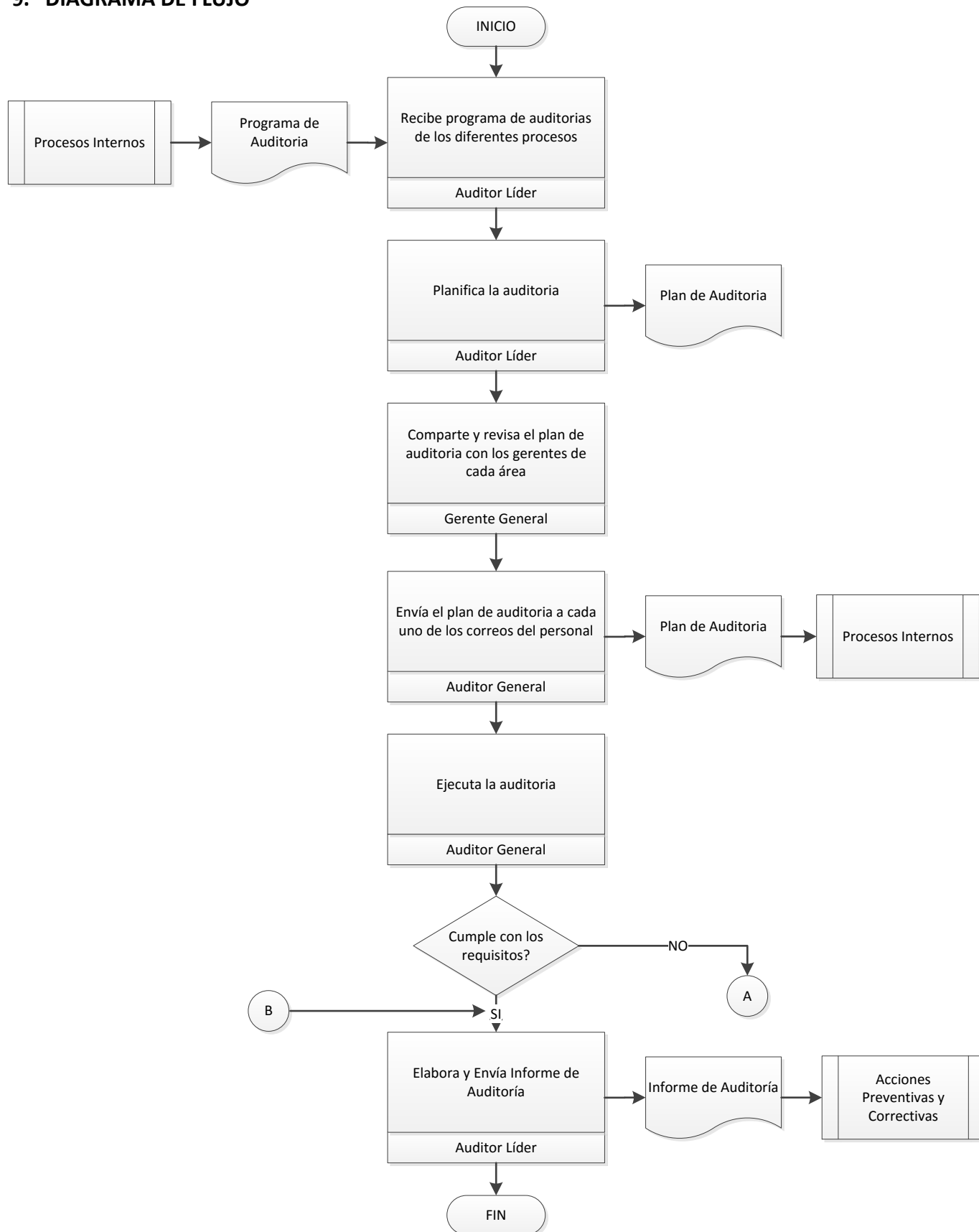
DOCUMENTOS
Normativa de la Empresa

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GDC-001	Proceso: Auditorías de Calidad		
Edición: 1			Pág. 3 de 5

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
Fecha	Programa de Auditoría	Físico/ Digital	1 año	Eliminar
Fecha	Plan de Auditoria	Digital	1 año	Eliminar
Fecha	Informe de Auditoria	Físico/ Digital	1 año	Eliminar
Fecha	Notificación plan de Acción	Digital	1 mes	Eliminar

9. DIAGRAMA DE FLUJO

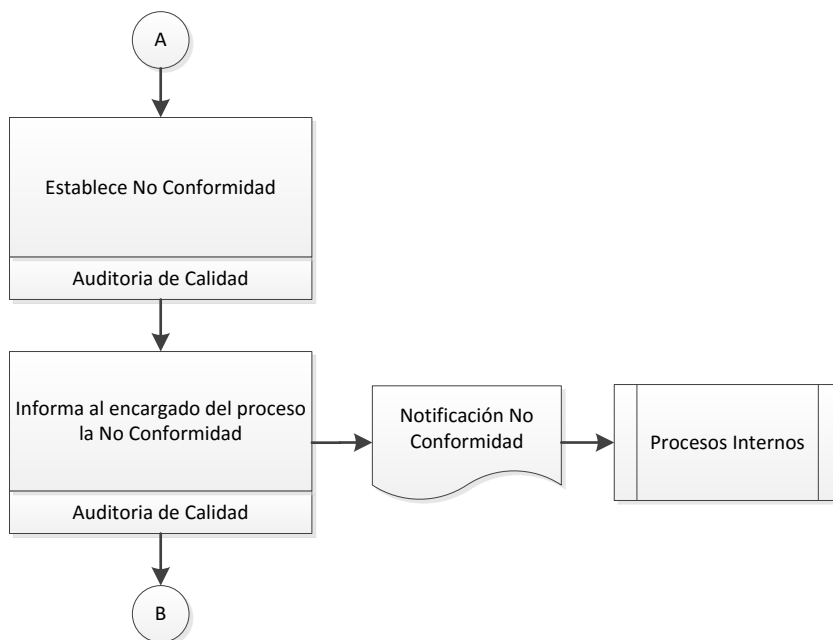



CODIGO:
GDC-001

Proceso: Auditorias de Calidad

Edición: 1

Pág. 5 de 5



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GDC-002	Proceso: Control de documentos y registros		
Edición: 1			Pág. 1 de 3

1. PROPÓSITO

Definir el manejo, control, aprobación, revisión y distribución de documentos internos de la empresa.

2. ALCANCE

Este proceso es utilizado para todos los documentos internos de la empresa

3. LIDER DEL PROCESO

Gerente General

4. DEFINICIONES

Documento controlado: Documento autorizado para utilización dentro de la empresa.


Documento obsoleto: Es aquel cuyo tiempo uso ha concluido, por lo cual no se lo utiliza más.

Registro: Documento que presenta evidencia de actividades desempeñadas o resultados obtenidos.

5. POLÍTICAS

- Únicamente el gerente general posee la capacidad de aprobar o desaprobar los documentos.
- La lista de documentos debe revisarse cada año y si es necesario, se la debe actualizar.
- Se deberá notificar cualquier cambio de documentos al personal.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Director de Área
Gerente General	Gerente General	
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GDC-002	Proceso: Control de Documentos y Registros
Edición: 1	
Pág. 2 de 3	

6. INDICADORES

NO APLICA

7. DOCUMENTOS

DOCUMENTOS
Normativa

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
Número	Lista de Documentos y Registros	Digital	1 año	Actualizar

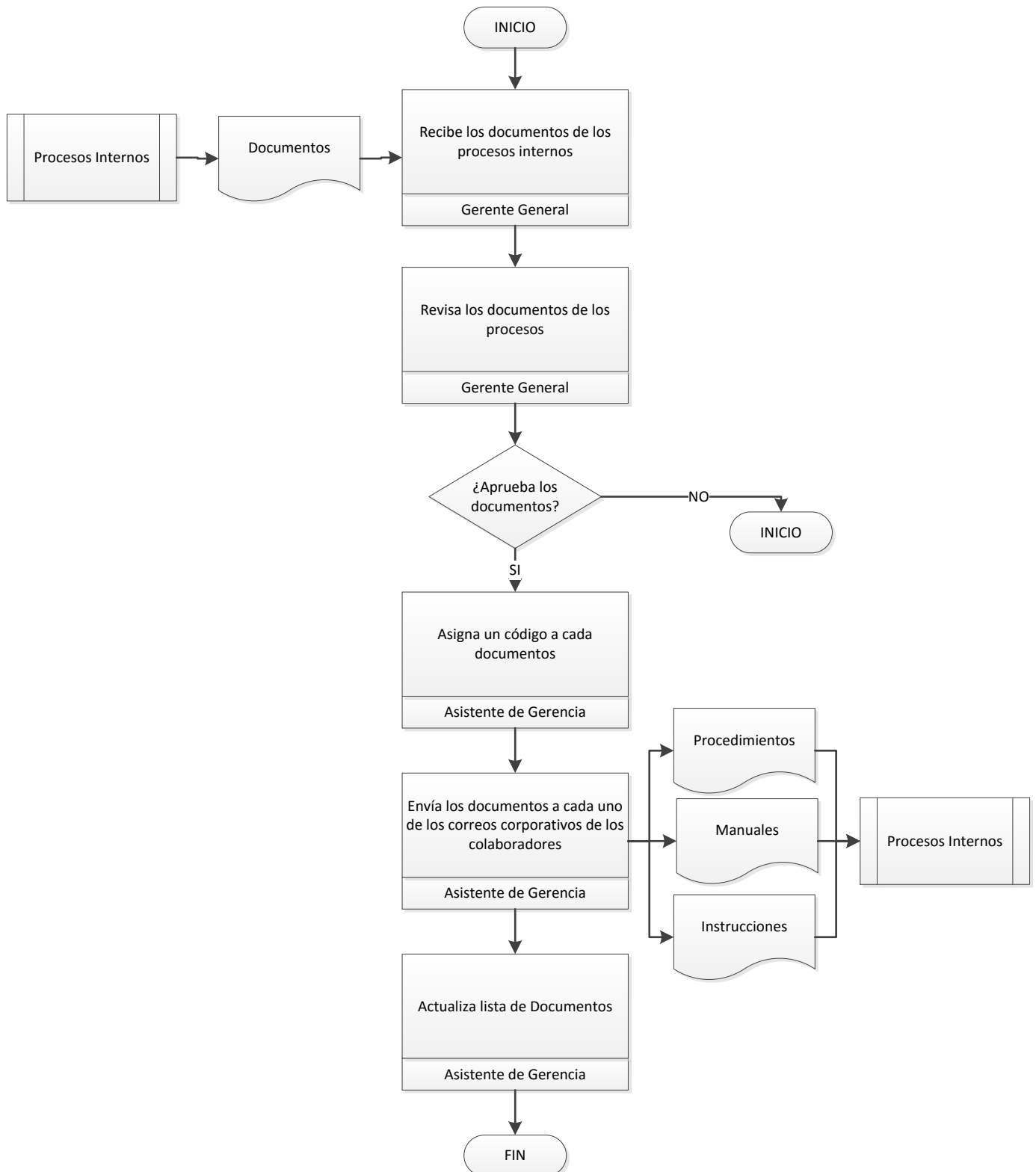
CODIGO:
GDC-002


Proceso: Control de documentos y registros

Edición: 1

Pág. 3 de 3

9. DIAGRAMA DE FLUJO



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GDC-003	Proceso: Acciones Preventivas y Correctivas		
Edición: 1			Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Mantener medidas de acción para eliminar o corregir las causas de no conformidad y no conformidad potencial detectadas

2. ALCANCE

Todos los procesos de la empresa

3. LIDER DEL PROCESO

Gerente General

4. DEFINICIONES

Conformidad: Cumplimiento de un requisito

No conformidad: Incumplimiento de un requisito del sistema de gestión de la calidad.

Requisito: Expectativa o necesidad establecida generalmente implícita u obligatoria.

Corrección: Acción tomada para eliminar una no conformidad detectada.


Acción Correctiva (AC): Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada.

Acción Preventiva (AP): Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial

5. POLITICAS

- Los responsables de cada proceso deberán generar los planes de acción y entregarlos oportunamente.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Director de Área
Gerente General	Gerente General	
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GDC-003	Proceso: Acciones Preventivas y Correctivas		
Edición: 1			Pág. 2 de 4

- Se debe realizar seguimiento de las acciones conjuntamente con el gerente general y responsables de cada uno de los procesos.
- Si las acciones tomadas no son efectivas, se realizarán nuevos planes de acción hasta que la misma tenga un cierre satisfactorio.

6. INDICADORES

NOMBRE	Porcentaje de no conformidades encontradas			
DESCRIPCION	Mide el porcentaje de procesos que no han alcanzado los requisitos por lo que se establecieron como no conformidades			
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTANDAR	RESPONSABLE DEL ANALISIS
(Número de No conformidades encontradas / Número de procesos revisados)*100	Encargado del Proceso	Cada auditoria	20%	Gerente General

7. DOCUMENTOS

DOCUMENTOS
Normativa de la Empresa

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
Fecha	Planes de Acción	Físico/ Digital	1 año	Eliminar
Fecha	Seguimiento de las acciones preventivas y correctivas	Digital	1 año	Eliminar

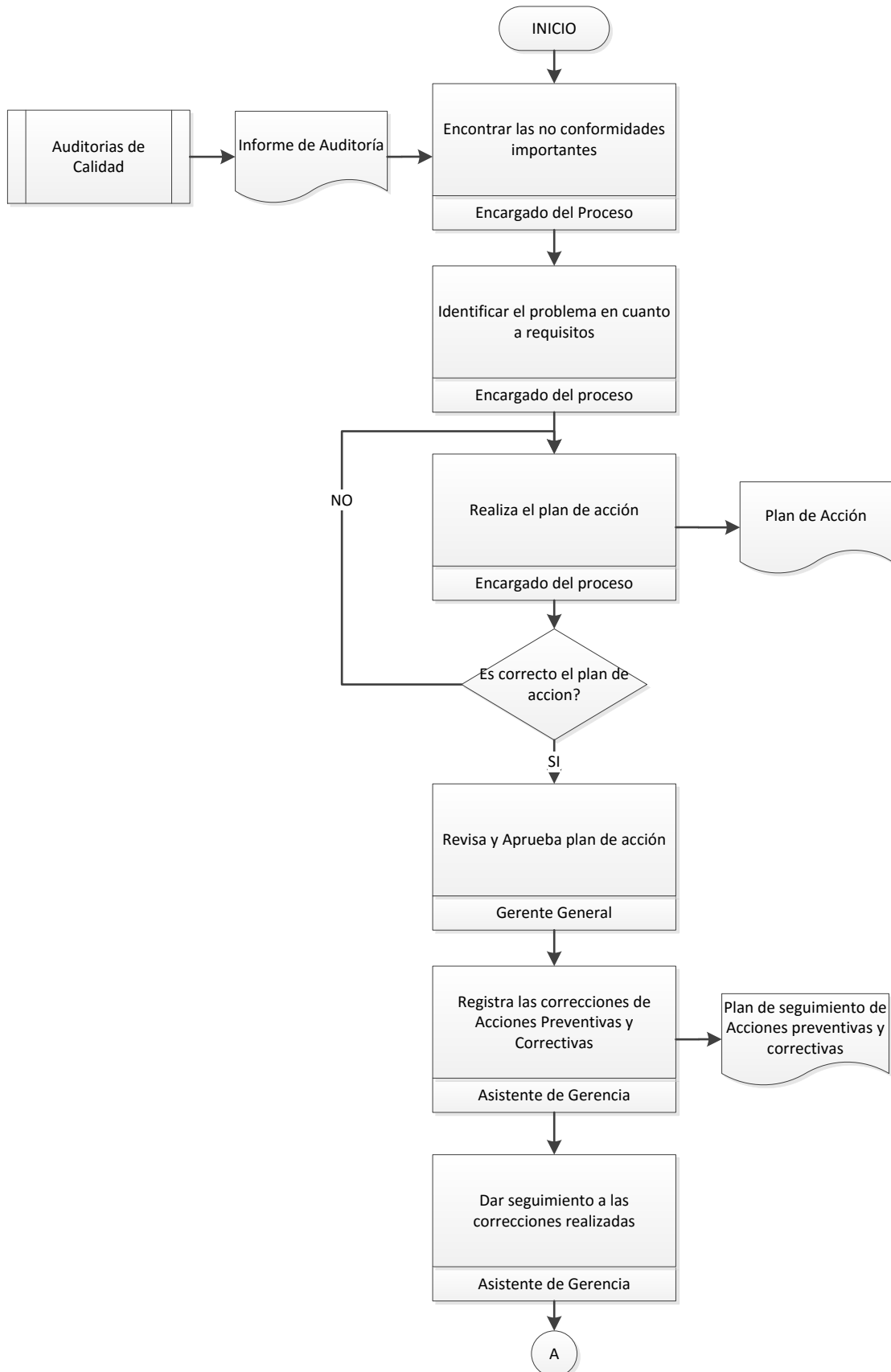
CODIGO:
GDC-003

Proceso: Acciones Preventivas y Correctivas

Edición: 1

Pág. 3 de 4

9. DIAGRAMA DE FLUJO

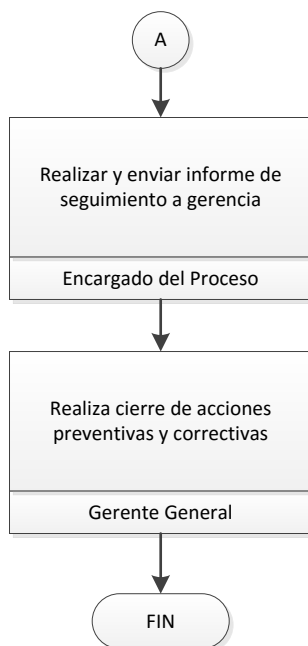



CODIGO:
GDC-003

Proceso: Acciones Preventivas y Correctivas

Edición: 1

Pág. 4 de 4



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: DIC-001	Proceso: Gestión de Inventario Artículos Promocionales	
Edición: 1		Pág. 1 de 6

1. PROPÓSITO

Asegurar el stock que posee la empresa mediante el registro de entrada y salidas de los materiales y artículos terminados.

2. ALCANCE

Todos los artículos obtenidos para la venta.

3. LÍDER DEL PROCESO

Encargado de bodega

4. DEFINICIONES


REQUISICIÓN DE MATERIAL: es un documento en donde se especifica que artículos materiales se necesitan para un proyecto u obra determinada, presenta una columna con un numero de ítem, código del artículo, descripción del artículo, y cantidad necesaria, esta puede ser cantidad en metros, por unidad, etc. dependiendo del tipo de artículo.

NOTA DE ENTREGA: Se detalla las características del producto: cantidad, diseño, color, modelo y precio que entra o sale de bodega

KARDEX MATERIALES: Registro de materiales el cual consta de una columna de fecha, detalle, entrada, salida y saldo de cada producto existente en bodega que aún no ha sido personalizado.

KARDEX ARTÍCULOS TERMINADOS: Registro de artículos terminados el cual consta de una columna de fecha, detalle, entrada, salida y saldo de cada producto existente en bodega que ha sido personalizado y está listo para entregar al cliente.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Director de Área
Encargado de Bodega	Gerente General	Gerente de Ventas
Fecha:	Fecha:	Fecha:


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
CODIGO: DIC-001	Proceso: Gestión de Inventarios		
Edición: 1			Pág. 2 de 6

5. POLÍTICAS

- Cada vez que se reciban materiales de compras estos deben ser registrados por código e ingresados a base de datos materiales.
- Después de registrar los materiales deben ser enviados a control de calidad, confirmando que estos estén completos con lo especificado en la nota de entrega.
- Cada vez que se reciban artículos terminados de compras estos deben ser registrados por código e ingresados a base de datos artículos terminados.
- Después de registrar los artículos deben ser enviados a control de calidad, confirmando que estos estén completos con lo especificado en la nota de entrega
- El control de inventarios se llevará a cabo en forma permanente con cortes mensuales al último día hábil de cada mes
- El supervisor de bodega deberá llevar un registro sistemático del movimiento de los materiales a través del kardex el cual debe ser manejado por método FIFO (Fist in First Out).

6. INDICADORES

NOMBRE	Plazo promedio de reposición de inventarios			
DESCRIPCIÓN	Número de días en que se repone inventarios			
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
360 días/ (Costo de venta, instalación, etc.)	Encargado de Bodega	mensual	90 días	Gerente de Compras

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: DIC-001		Proceso: Gestión de Inventarios	
Edición: 1			Pág. 3 de 6

NOMBRE	Nivel de disponibilidad de materiales			
DESCRIPCION	Porcentaje de requisición de materiales atendidas en relación con las requisiciones de materiales totales			
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTANDAR	RESPONSABLE DEL ANALISIS
(Número de requisiciones de materiales atendidas/Total de requisiciones de materiales recibidas)*100	Encargado de Bodega	semanal	100%	Gerente de Compras

7. DOCUMENTOS

DOCUMENTOS
Normativa
Manual de uso del sistema

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
Fecha	Requisición de Material	Físico/ Digital	1 año	Eliminar
Número	Nota de entrega	Físico	7 años	Archivo pasivo
Fecha	Kardex Materiales	Digital	1 año	Actualizar
Fecha	Kardex Artículos Terminados	Digital	1 año	Actualizar

CODIGO:
DIC-001

Proceso: Gestión de Inventario Artículos Promocionales

Edición: 1

Pág. 4 de 6

9. DIAGRAMA DE FLUJO



CODIGO:
DIC-001

Proceso: Gestión de Inventario Artículos Promocionales

Edición: 1

Pág. 5 de 6

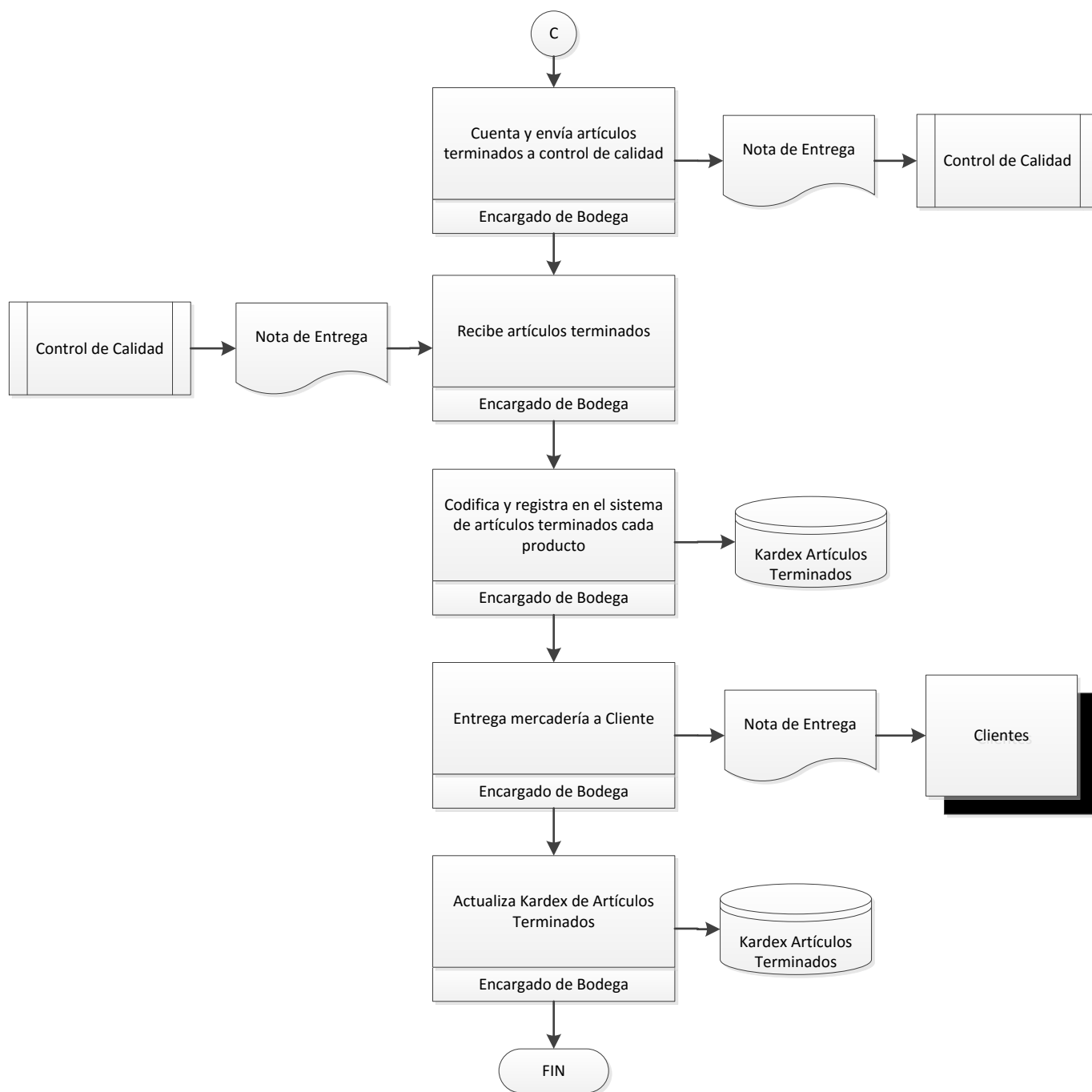



CODIGO:
DIC-001

Proceso: Gestión de Inventario Artículos Promocionales

Edición: 1

Pág. 6 de 6



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: DIC-001	Proceso: Compras	
Edición 1		Pág. 1 de 5

1. PROPÓSITO

Obtener productos de calidad para la venta, a un costo conveniente para la empresa.

2. ALCANCE

Todos los productos promocionales de acuerdo a los catálogos y requerimientos de los clientes

3. LÍDER DEL PROCESO

Gerente de Compras

4. DEFINICIONES

NOTA DE ENTREGA: Se detalla las características del producto: cantidad, diseño, color, modelo y precio


ORDEN DE PEDIDO: es el control individualizado que se lleva a cada pedido o trabajo que se está elaborando

SOLICITUD DE INVENTARIO: Es un requerimiento en el cual se pide un detalle de cantidad de los productos existentes en bodega.

5. POLÍTICAS

- No se aceptara ninguna compra sin la aprobación enviada del cliente la misma que deberá ser enviada por Ventas.
- Antes de realizar compras se debe enviar la Solicitud de Inventario, para evitar compras innecesarias.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Director de Área
Gerente de Compras	Gerente General	Gerente de Compras
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: DIC-001	Proceso: Compras		
Edición 1			Pág. 2 de 5

- Se debe visitar al proveedor durante el proceso de brandeo periódicamente.
- Para realizar la elección del proveedor se debe verificar que el proveedor fue calificado por la empresa anteriormente.

6. INDICADORES

NOMBRE	Porcentaje de devoluciones			
DESCRIPCIÓN	Mide la cantidad de devoluciones que se realizan frente a los pedidos realizados.			
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
(Número de Devoluciones/ Número de pedidos realizados)*100	Gerente de Compras	Por pedido	5%	Gerente General

7. DOCUMENTOS

DOCUMENTOS
Normativa

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
Número	Nota de entrega	Físico	1 año	Eliminar
Número	Orden de pedido	Físico	1 año	Eliminar
Fecha	Solicitud de Inventario	Digital	1 año	Eliminar

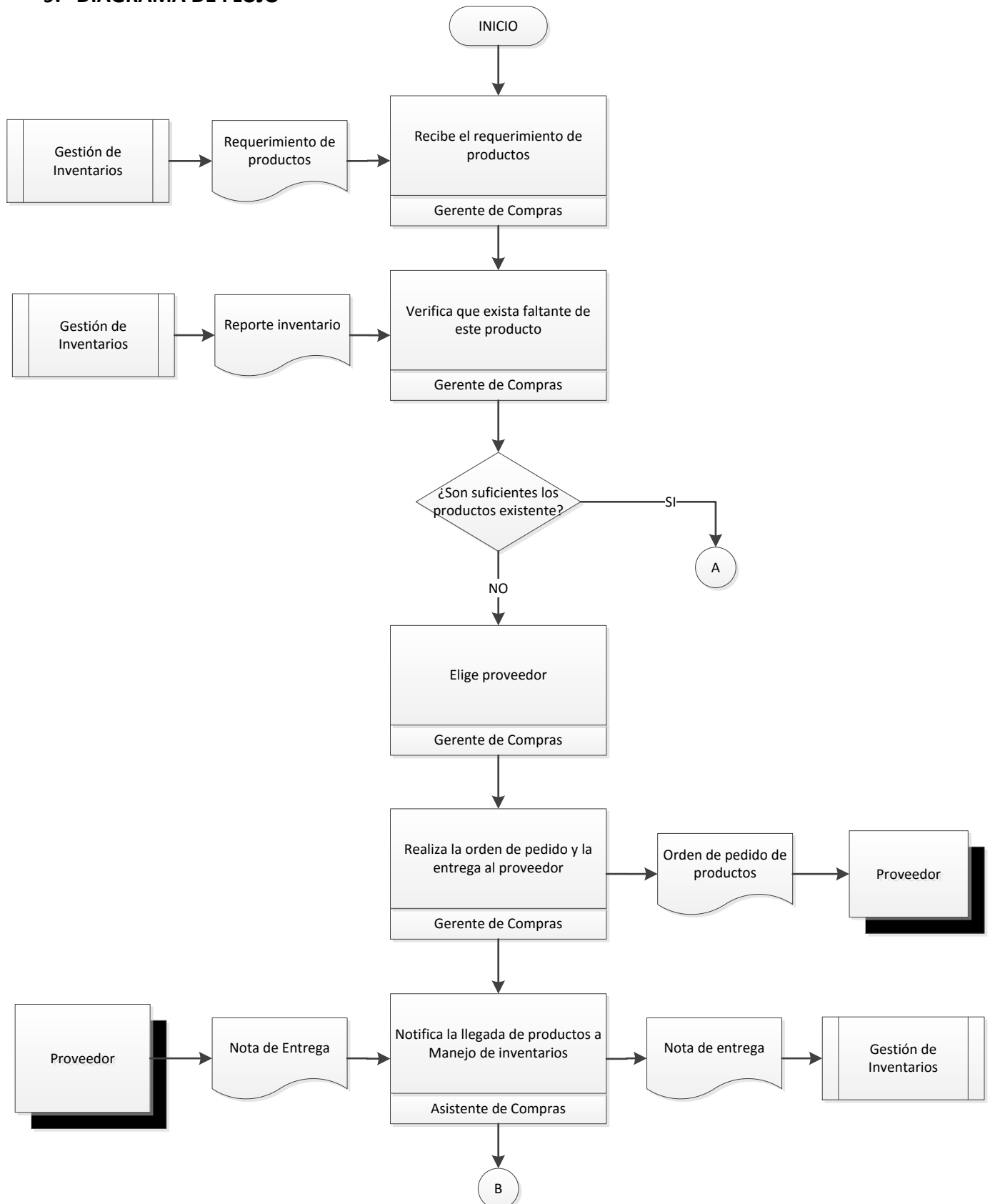
Código:
DIC-002

Proceso: Compras

Edición: 1

Pág. 3 de 5

9. DIAGRAMA DE FLUJO

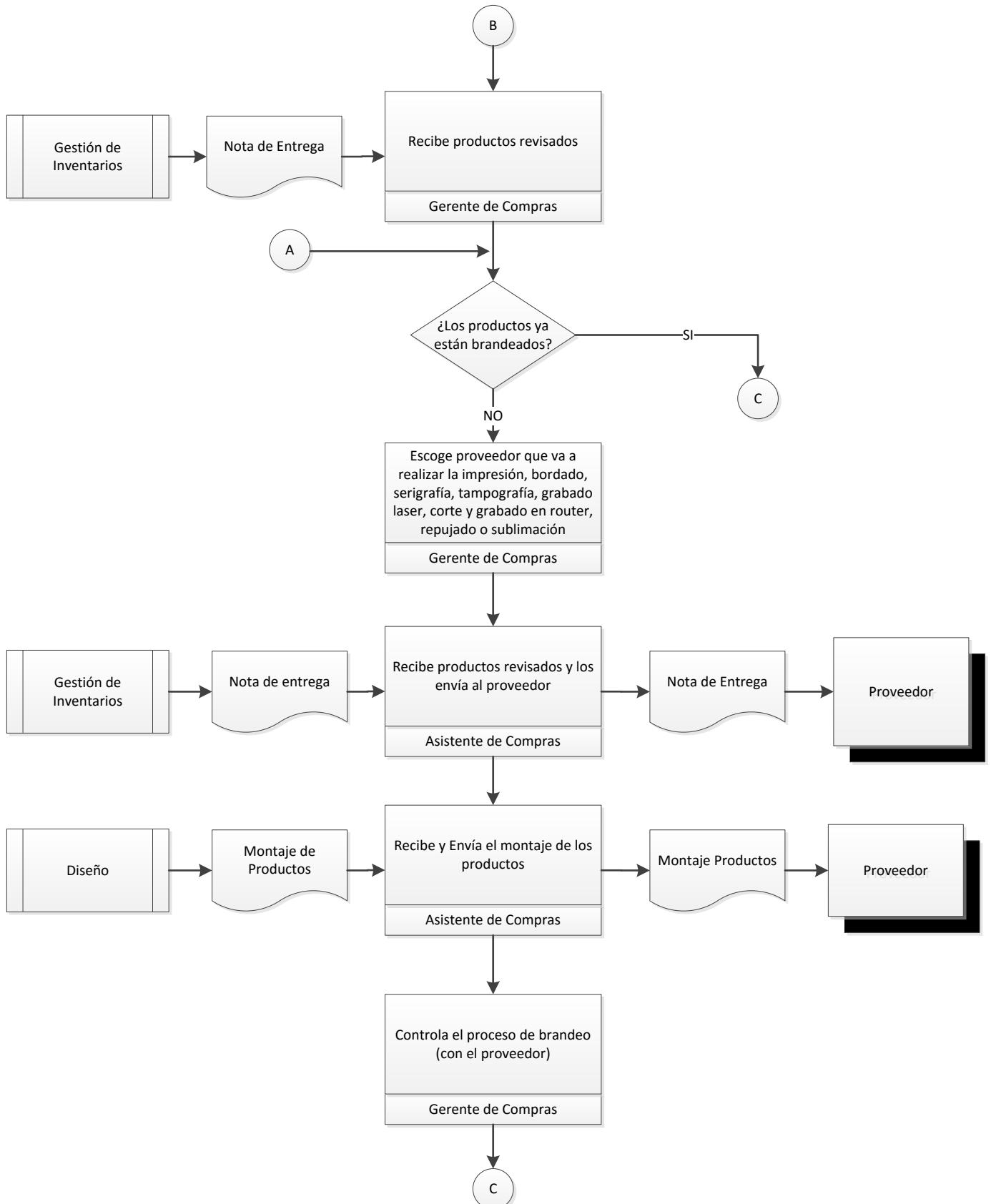


Código:
DIC-002

Proceso: Compras

Edición: 1

Pág. 4 de 5

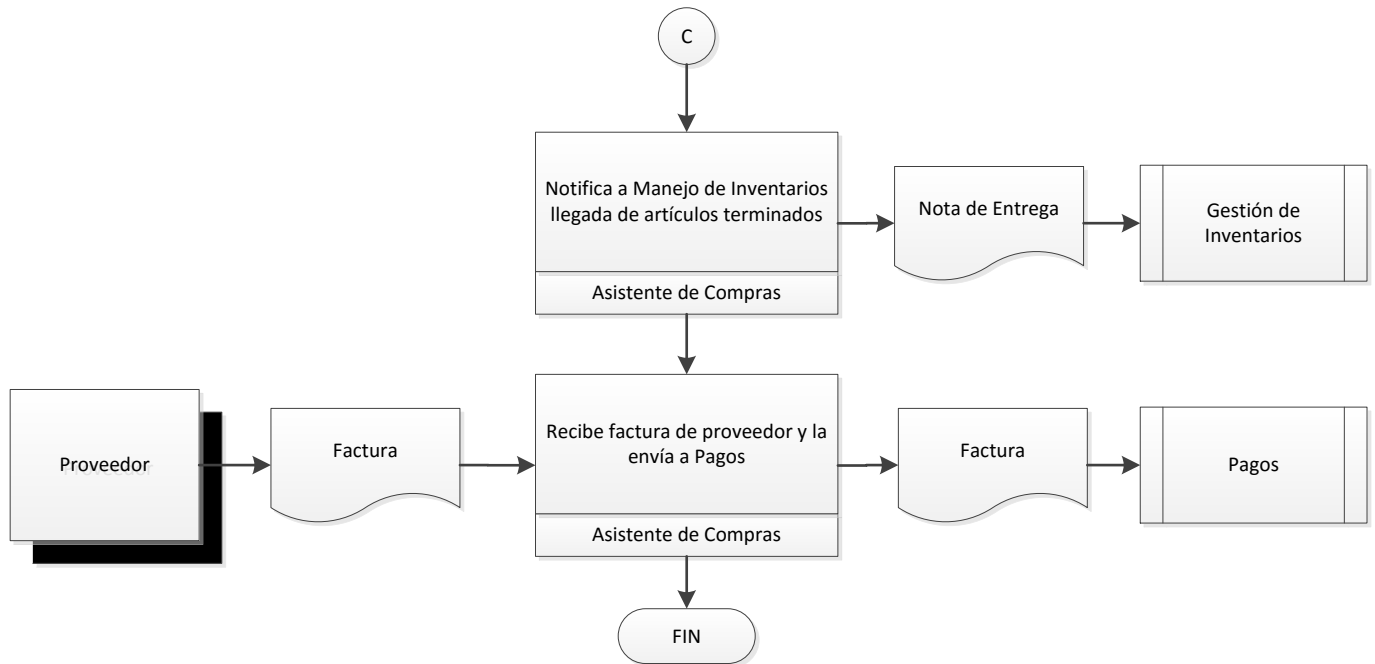



Código:
DIC-002

Proceso: Compras

Edición: 1

Pág. 5 de 5



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: DIC-003	Proceso: DISEÑO	
Edición 1		Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Crear eficazmente innovadores diseños mediante el uso de un software actual y personal capacitado de acuerdo a las necesidades del cliente

2. ALCANCE

Todos los diseños de productos realizados para la venta

3. LÍDER DEL PROCESO

Diseñador Gráfico

4. DEFINICIONES

ACUERDO DE ESPECIFICACIONES: Es un documento en el cual se describen los detalles del diseño del producto: color, tamaño, forma, etc


Montaje: Es el diseño creado de manera digital

MONTAJE: Es la sobreposición del logotipo o marca del cliente a una estructura, ubicación o producto preexistente

5. POLITICAS

- Los montajes realizados deben ser guardados en un base de datos exclusiva para los mismos
- El software de diseño debe ser actualizado constantemente
- Los diseños no deben contener faltas de ortografía en caso de palabras o frases, esto será sancionado con un descuento del sueldo del empleado
- El diseñador debe asistir periódicamente a una capacitación de actualización de software

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Director de Área
Diseñador Gráfico	Asistente de Ventas	Gerente de Ventas
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: DIC-003	Proceso: DISEÑO		
Edición 1			Pág. 2 de 4

6. INDICADORES

NOMBRE	Cantidad de diseños realizados			
DESCRIPCIÓN	Determinar la cantidad promedio del diseño de productos promocionales durante un mes			
FORMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTANDAR	RESPONSABLE DEL ANALISIS
Total de diseños realizados	Diseñador Gráfico	Mensual	10 por mes	Asistente de Ventas

NOMBRE	Diseños aprobados por el cliente			
DESCRIPCION	Porcentaje de diseños aprobados por el cliente para su utilización en productos promocionales			
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTANDAR	RESPONSABLE DEL ANALISIS
(N° de diseños aprobados / Total de diseños realizados) * 100	Diseñador Gráfico	Mensual	95%	Asistente de Ventas

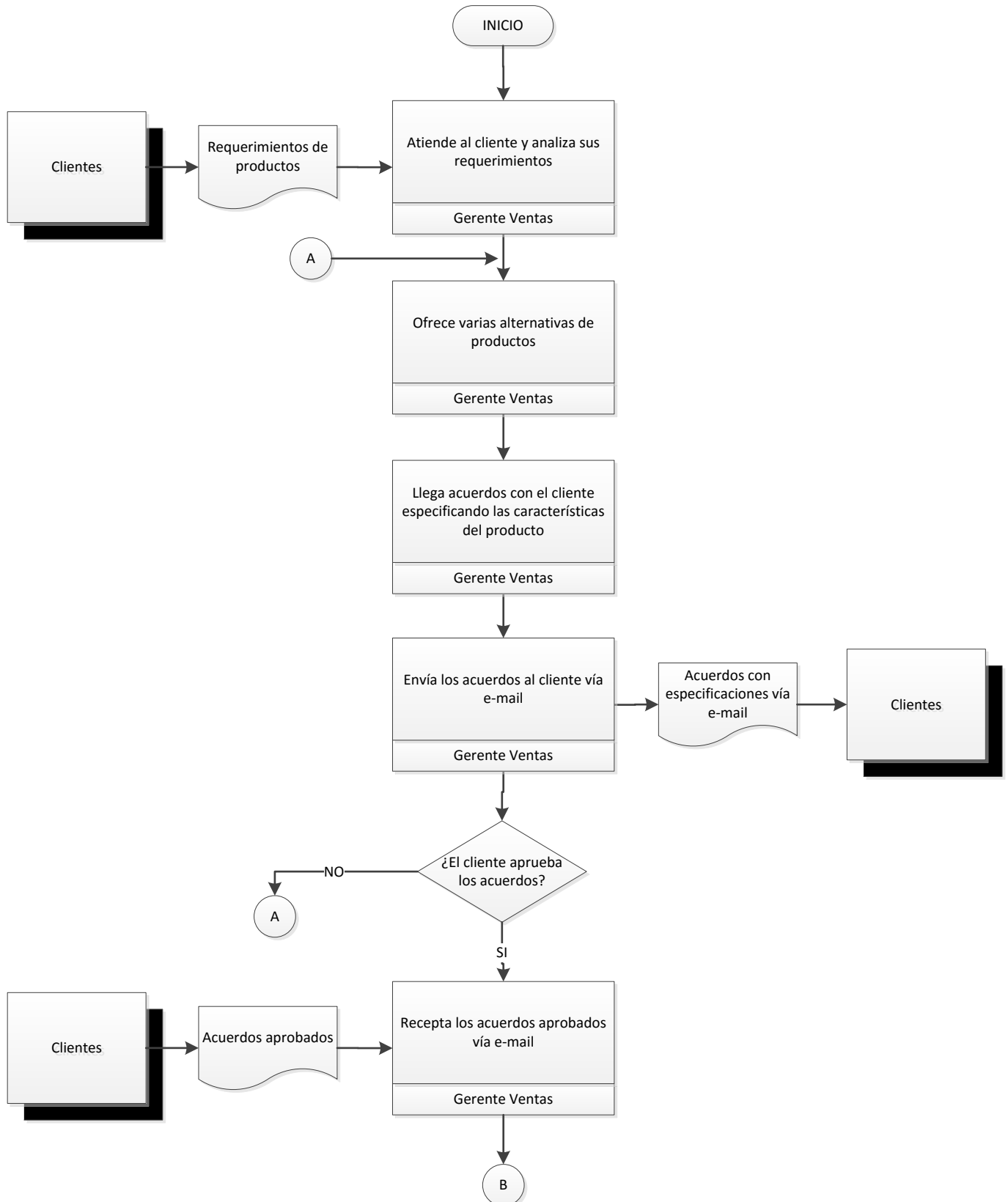
7. DOCUMENTOS

DOCUMENTOS
Manual de la empresa

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
Fecha	Acuerdos con especificaciones	Digital / Físico	6 meses	Archivar
Fecha	Montajes	Digital	1 Año	Actualizar

9. DIAGRAMA DE FLUJO

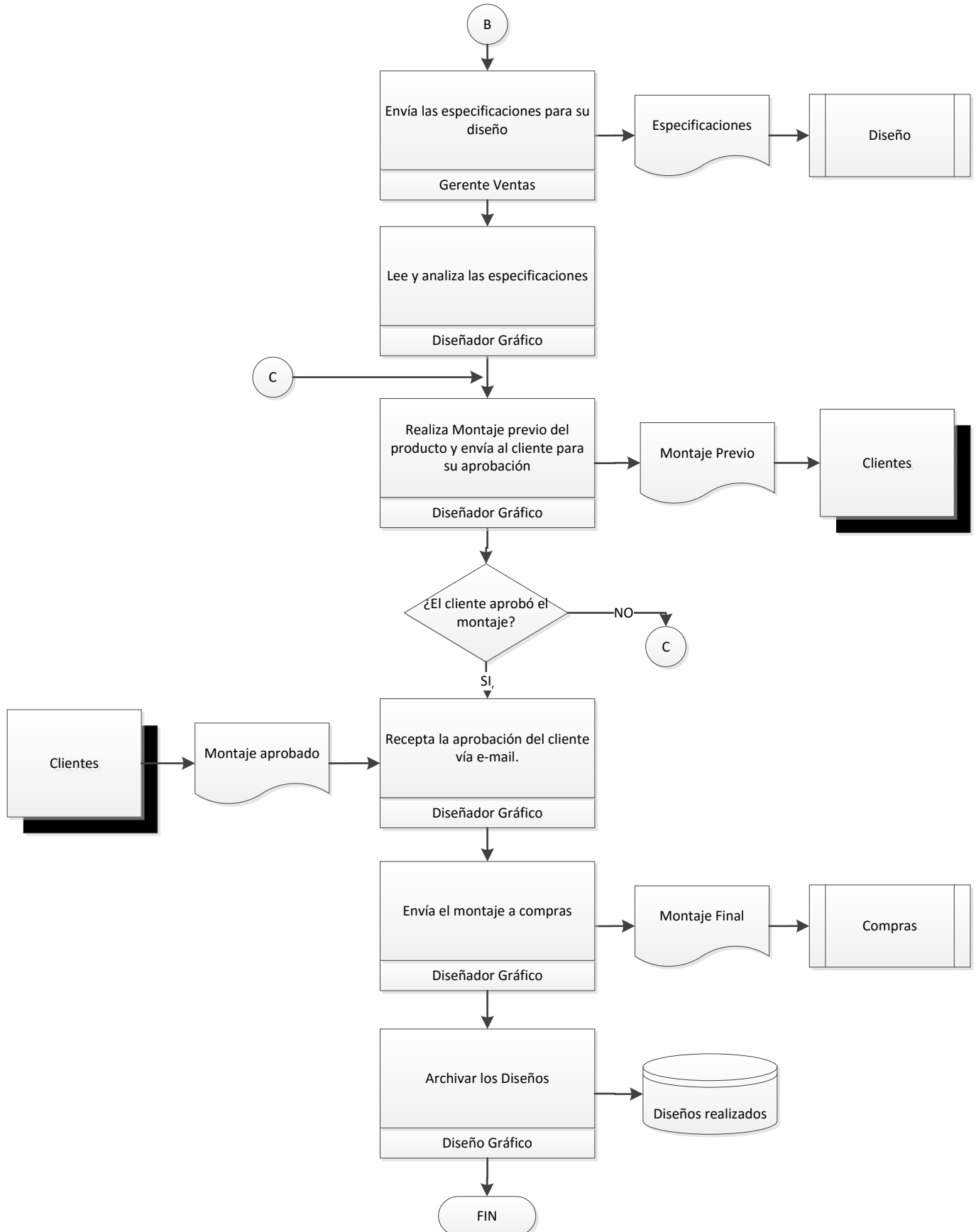



CODIGO:
DIC-003

Proceso: Diseño

Edición 1

Pág. 4 de 4



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: DIC-004	Proceso: Control de Calidad		
Edición: 1			Pág. 1 de 5

1. PROPÓSITO

Asegurar y garantizar eficazmente el estado de los materiales recibidos de proveedores, productos terminados y ofrecidos mediante el cumplimiento de los estándares de calidad.

2. ALCANCE

Todos los materiales recibidos de proveedores, productos fabricados y ofrecidos por la empresa para la venta

3. LIDER DEL PROCESO

Coordinador de Logística

4. DEFINICIONES

NOTA DE ENTREGA: Se detalla las características del producto: cantidad, diseño, color, modelo y precio


MANUAL DE CALIDAD DE LA EMPRESA: En este documento constan las especificaciones que deben cumplir tanto los materiales como los artículos terminados que se utilizan para la venta.

NOTIFICACIÓN: Es un documento que se entrega al departamento de compras por el incumplimiento de las condiciones previstas en cuanto a la calidad de los materiales o artículos recibidos, para que tome acciones con los proveedores.

PEDIDO DE REPOSICIÓN DE MATERIAL O ARTÍCULOS TERMINADOS:

En este documento se solicita la reposición de los artículos o materiales que fueron encontrados defectuosos, se entrega a compras para que la persona encargada notifique las inconformidades al proveedor y se repongan los artículos o materiales.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Director de Área
Coordinador de Logística	Gerente de Compras	Coordinador de Logística
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: DIC-004	Procedimiento: Control de Calidad		
Edición: 1			Pág. 2 de 5

INFORME: Este documento es un respaldo de cómo ha resultado el control de calidad de los productos, consta de la cantidad de defectuosos encontrados, cantidad de defectuosos que fueron repuestos y el resultado final de todo el proceso.


5. POLITICAS

- Todos los materiales receptados por parte de los proveedores se someten a control de calidad – sin excepciones
- Todos los artículos terminados se someten a control de calidad – sin excepciones
- El producto debe cumplir con todas las condiciones de calidad, en caso de no hacerlo, será devuelto a compras para posteriormente ser devuelto al proveedor y que exista la reposición del mismo.

6. INDICADORES

NOMBRE	Cantidad de artículos revisados			
DESCRIPCION	Número de Productos revisados que se hace control de calidad en una hora de trabajo			
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTANDAR	RESPONSABLE DEL ANALISIS
Número de productos revisados	Coordinador de Logística	1 hora	1000 productos	Gerente de compras

NOMBRE	Nivel de Artículos Terminados Defectuosos			
DESCRIPCION	Porcentaje de artículos defectuosos en cuanto a la producción total de un pedido			
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTANDAR	RESPONSABLE DEL ANALISIS
$(\sum \text{Artículos terminados defectuosos} / \text{Total de Artículos terminados}) * 100$	Coordinador de Logística	Por pedido	4%	Gerente de Compras

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: DIC-004	Procedimiento: Control de Calidad		
Edición: 1			Pág. 3 de 5

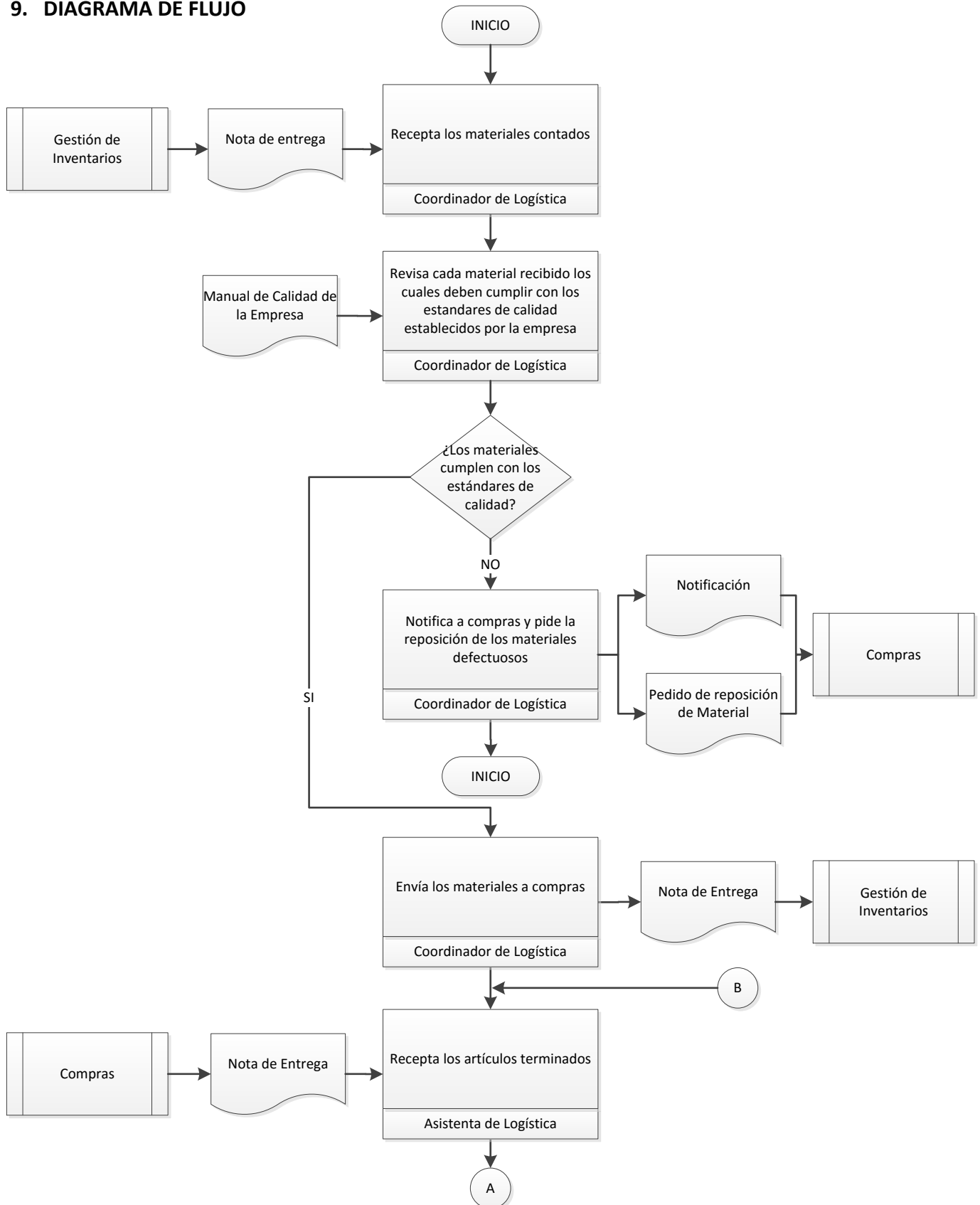
7. DOCUMENTOS

DOCUMENTOS
Manual de Calidad de la Empresa

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
Fecha	Nota de entrega	Físico	7 años	Archivo pasivo
Fecha	Notificación	Digital	1 año	Eliminar
Fecha	Pedido de materiales u artículos defectuosos	Físico/ Digital	2 años	Archivar
Fecha	Informe	Físico	1 año	Archivar

9. DIAGRAMA DE FLUJO

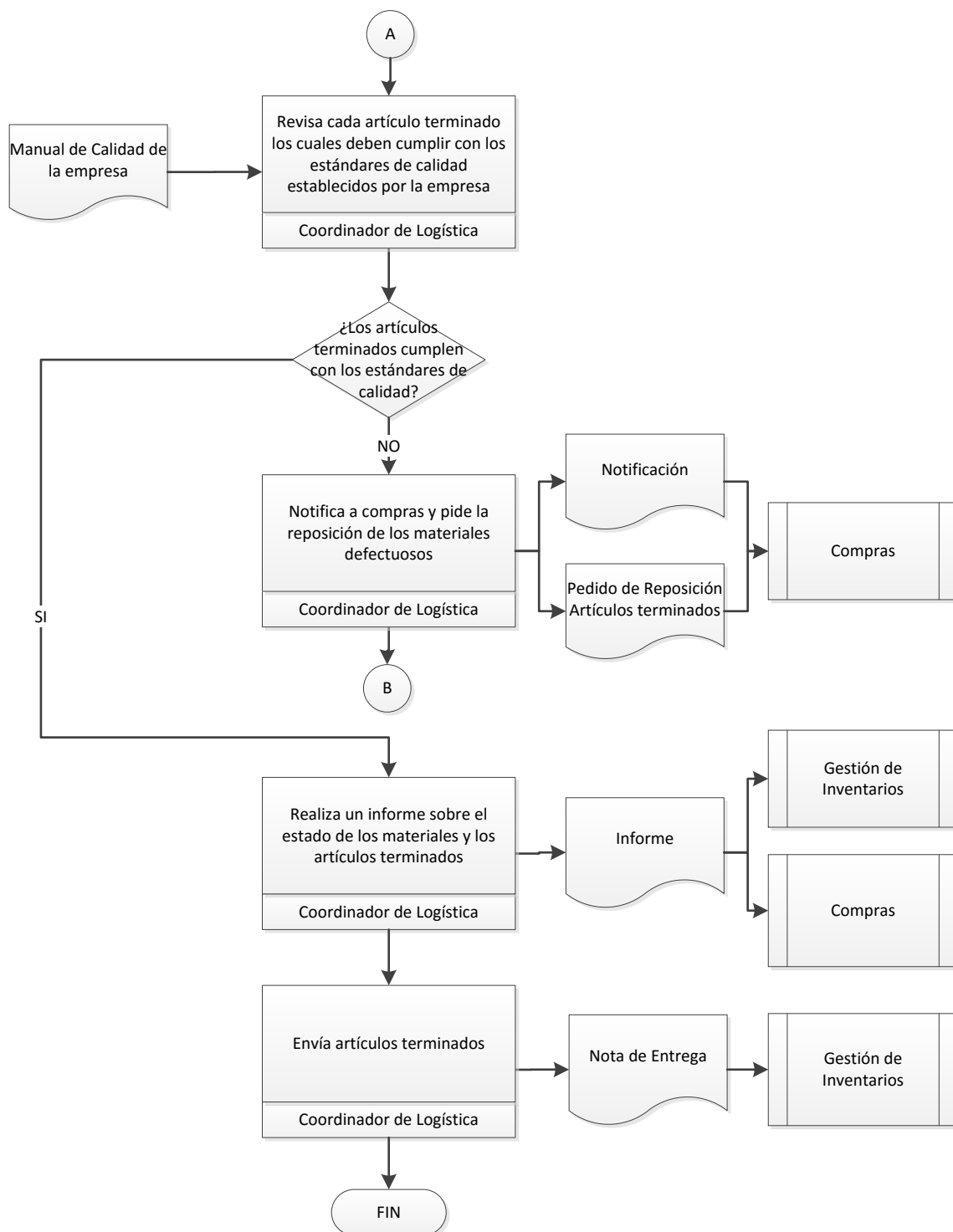


CODIGO:
DIC-004

Proceso: Control de Calidad

Edición: 1

Pág. 5 de 5



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: VTA-002	Proceso: Ventas Productos Promocionales		
Edición 1			Pág. 1 de 6

1. PROPÓSITO

Obtener ingresos para la empresa ofertando los clientes existentes en su catálogo a los clientes con el fin de satisfacer sus necesidades

2. ALCANCE

Este proceso es utilizado para todos los productos promocionales que se vendan en un periodo

3. LÍDER DEL PROCESO

Asistente de Ventas

4. DEFINICIONES

MUESTRA: Es el producto promocional que cuenta con las características y requerimientos determinados por el cliente, el mismo que se presenta antes de realizar el pedido para que sea aprobado por el cliente y no existan requerimientos no cumplidos.

PRODUCTOS PROMOCIONALES: Son productos que cuentan con el logo o nombre de una marca o empresa, y que tienen como principal objetivo el promocionar dicha marca o empresa.

REQUISICIÓN DE MATERIAL: es un documento en donde se especifica que artículos materiales se necesitan para un proyecto u obra determinada, presenta una columna con un numero de ítem, código del artículo, descripción del artículo, y cantidad necesaria, esta puede ser cantidad en metros, por unidad, etc. dependiendo del tipo de artículo.

5. POLÍTICAS

- Utilizar la Base de Datos de precios de proveedores para cotizaciones.
- Enviar muestra al cliente para que sea aceptada

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Director de Área
Asistente de Ventas	Gerente General	Gerente de Ventas
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: VTA-002	Proceso: Ventas Productos Promocionales		
Edición 1			Pág. 2 de 6

- Reportar la venta una vez sea aceptada la cotización por parte del cliente
- Enviar el requerimiento de Materiales a Producción con un mínimo de 5 días de antelación.

6. INDICADORES

NOMBRE	Rotación de Cartera			
DESCRIPCIÓN	Determina el tiempo en que las cuentas por cobrar toman en convertirse en efectivo			
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
Total Ventas/ Cuentas por cobrar	Asistente de Ventas	Mensual	30 días	Gerente Ventas

NOMBRE	Nivel de productos defectuosos entregados			
DESCRIPCION	Determina el porcentaje de productos defectuosos que se está entregando al cliente.			
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
(Número de productos defectuosos/Total de productos entregados al cliente)*100	Asistente de Ventas	Cada vez que se realice el proceso	2%	Gerente General

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Director de Área
Asistente de Ventas	Gerente General	Gerente de Ventas
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: VTA-001	Proceso: Venta Productos Promocionales	
Edición 1		Pág. 3 de 6

7. DOCUMENTOS

DOCUMENTOS
Normativa
Formato Cotización

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
Número	Solicitud del cliente	Físico/ Digital	1 año	Eliminar
Fecha	Catálogo de Productos	Físico/ Digital	1 año	Actualizar
Fecha	Presentación de Productos	Digital	6 meses	Eliminar
Fecha	Cotización	Físico/ Digital	1 año	Archivar
Fecha	Requisición de Material	Digital	1 año	Eliminar

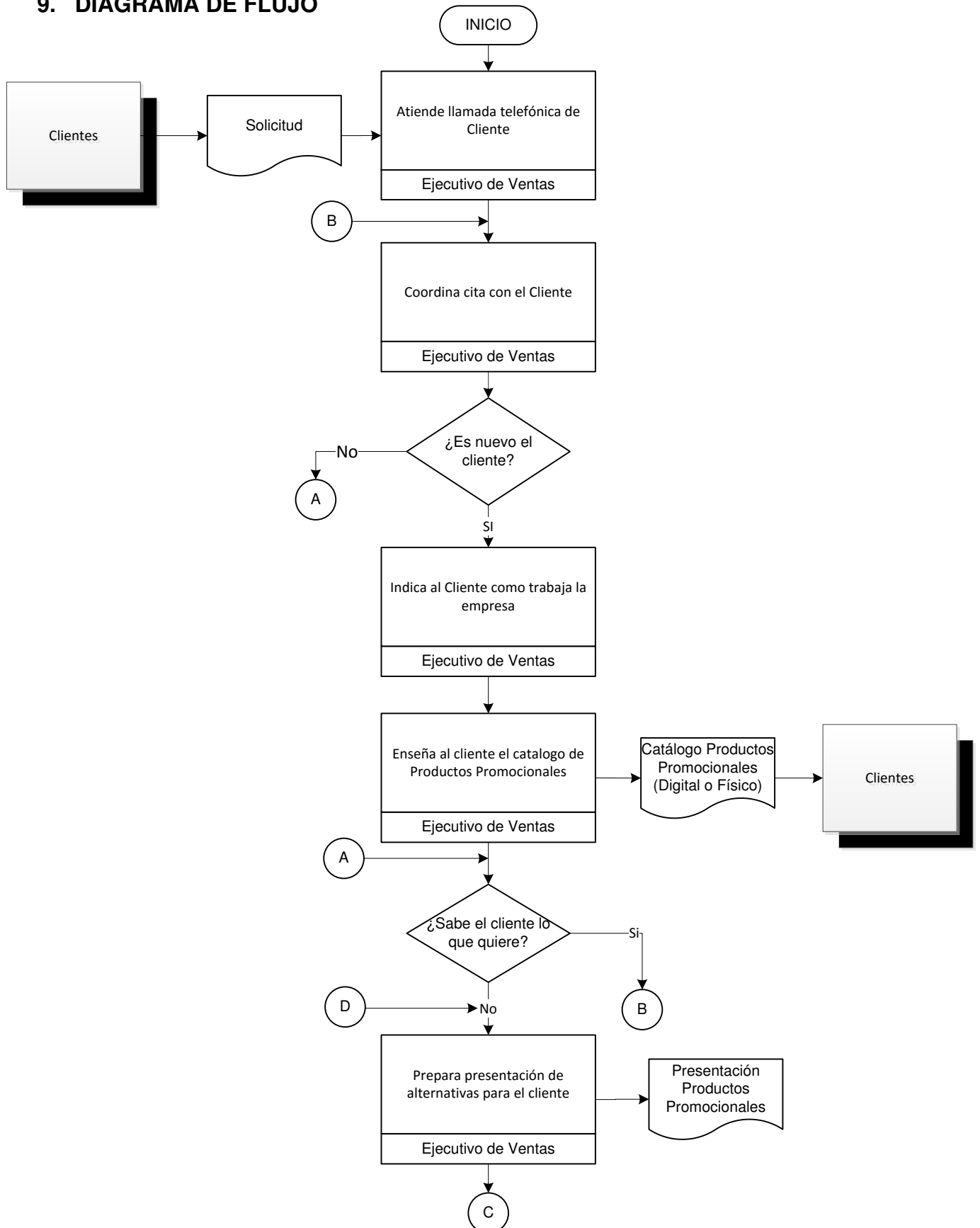
CODIGO:
VTA-001

Proceso: Ventas Productos Promocionales

Edición: 1

Pág. 4 de 6

9. DIAGRAMA DE FLUJO

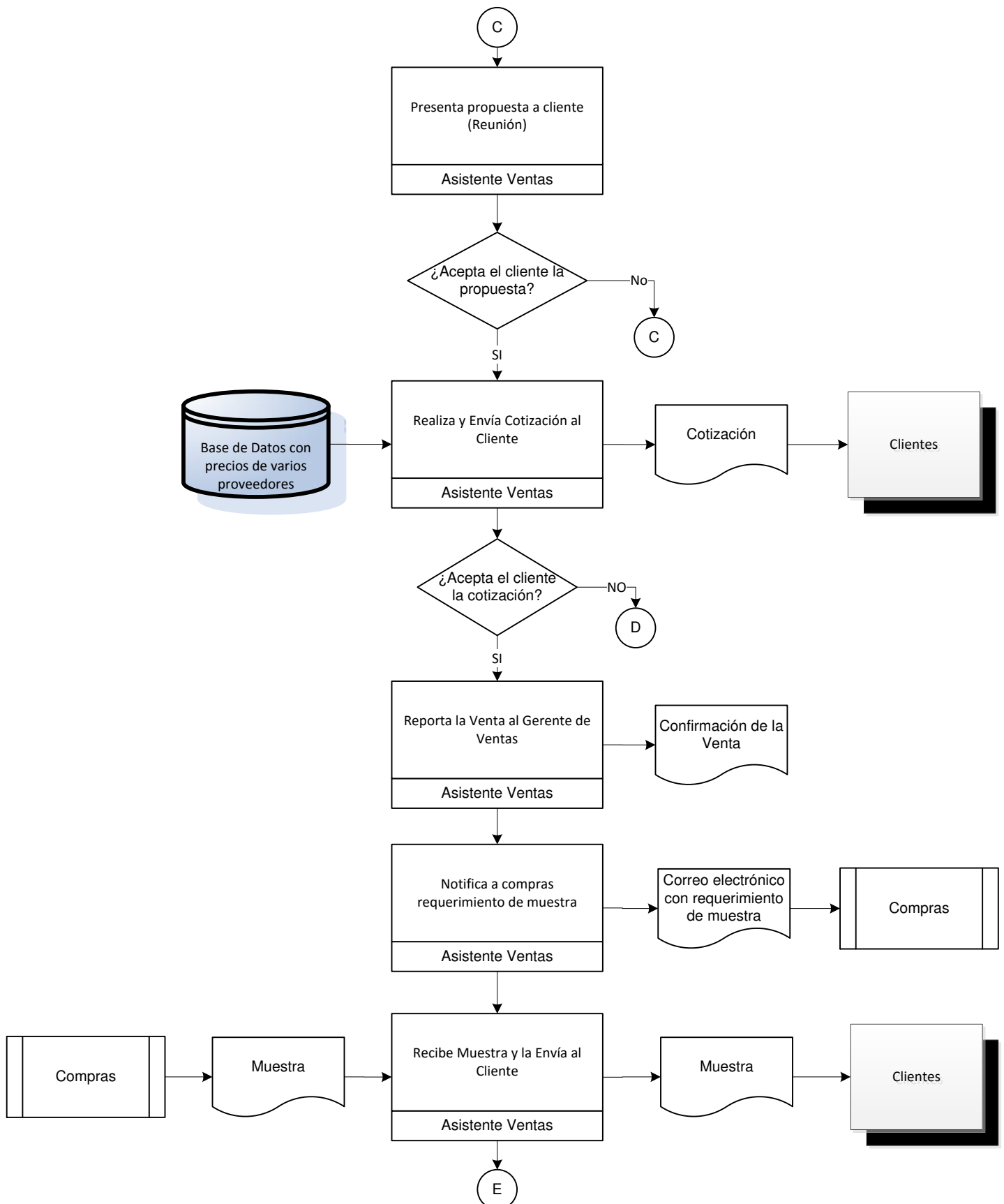


CODIGO
VTA-001

Proceso: Ventas Productos Promocionales

Edición: 1

Pág. 5 de 6

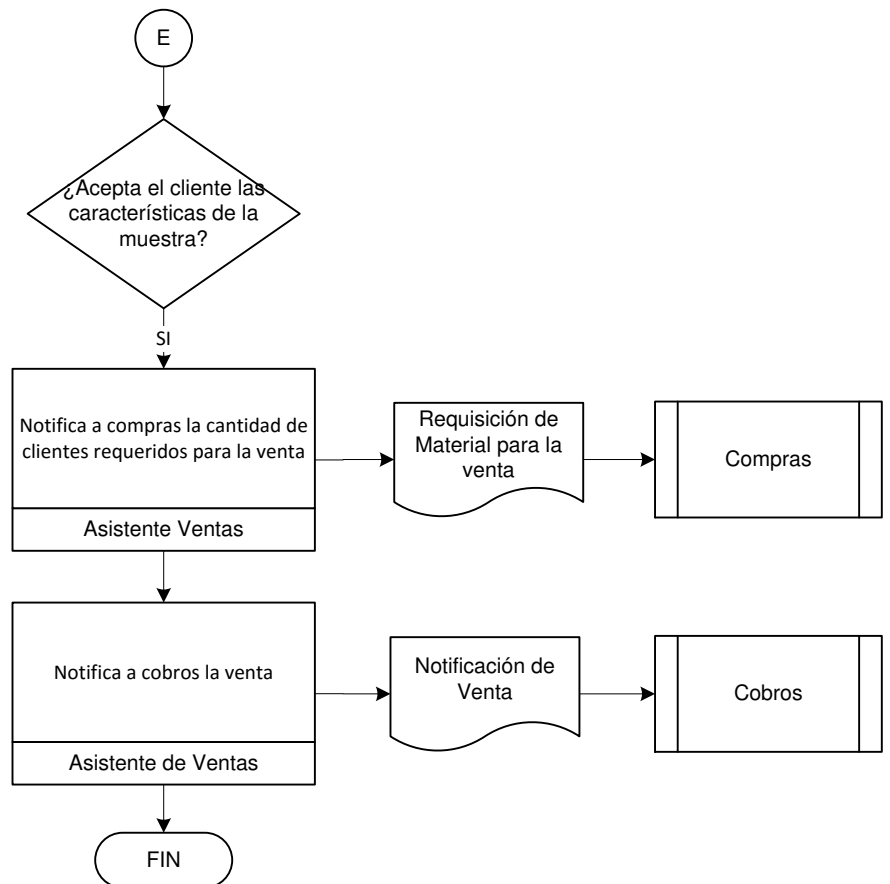



CODIGO:
VTA-001

Proceso: Ventas Productos Promocionales

Edición: 1

Pág. 6 de 6



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: VTA-002	Proceso: Realización Eventos Corporativos		
Edición :1			Pág. 1 de 6

1. PROPÓSITO

Brindar un servicio óptimo a los clientes que desean realizar un evento corporativo

2. ALCANCE

Este proceso es utilizado para todos los eventos corporativos que se realicen en un periodo fiscal.

3. LÍDER DEL PROCESO

Asistente de Ventas

4. DEFINICIONES


CONTRATO: Es un acuerdo, en este caso escrito, en el que dos o más partes se comprometen recíprocamente a respetar y cumplir una serie de condiciones, dichos acuerdos deben estar claramente definidos y determinados en el mismo.

EVENTO CORPORATIVO: Es aquel que resalta todos los valores de las empresas, haciendo que los clientes conozcan en un solo sitio, momento y espacio lo que la empresa desea transmitir. (Estos se pueden dar por lanzamiento de marca, aniversario de una empresa, lanzamiento de un producto etc.)

INFORME DE EVENTO: Este debe describir todo lo ocurrido en el evento si fue exitoso o no y los resultados obtenidos en el mismo.

PROGRAMA DE EVENTO: Fecha, Tema y Nombre del Cliente del Evento, Actividades a Realizar, Tiempo de Demora de cada Actividad y Productos Promocionales a utilizar.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Director de Área
Asistente de Ventas	Gerente General	Gerente de Ventas
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: VTA-002	Proceso: Realización de Eventos Corporativas		
Edición :1			Pág. 2 de 6


5. POLITICAS

- Recibir un anticipo del 60% del monto acordado antes de iniciar el proceso
- Reservar el establecimiento con tiempo
- Realizar un contrato con el cliente donde queden claros las característica y condiciones que se van a cumplir el evento de manera que la empresa pueda lograrlas
- Enviar el requerimiento de Materiales a Producción con un mínimo de 5 días de antelación.

6. INDICADORES

NOMBRE	Promedio de planificaciones aprobadas			
DESCRIPCIÓN	Determina la cantidad promedia de planificaciones de eventos corporativos aprobadas durante el mes			
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
Total de planificaciones aprobadas/30 días	Asistente de Ventas	Mensual	2 por mes	Gerente General

NOMBRE	Nivel de reclamos de eventos corporativos			
DESCRIPCION	Permite conocer si los eventos que se están realizando se los está haciendo de manera adecuada y si el cliente está conforme.			
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
(Número de reclamos de eventos corporativos /Total de eventos corporativos realizados)*100	Asistente de Ventas	Cada vez que se realice el proceso	3%	Gerente General

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: VTA-002	Proceso: Realización de Eventos Corporativas		
Edición :1			Pág. 3 de 6

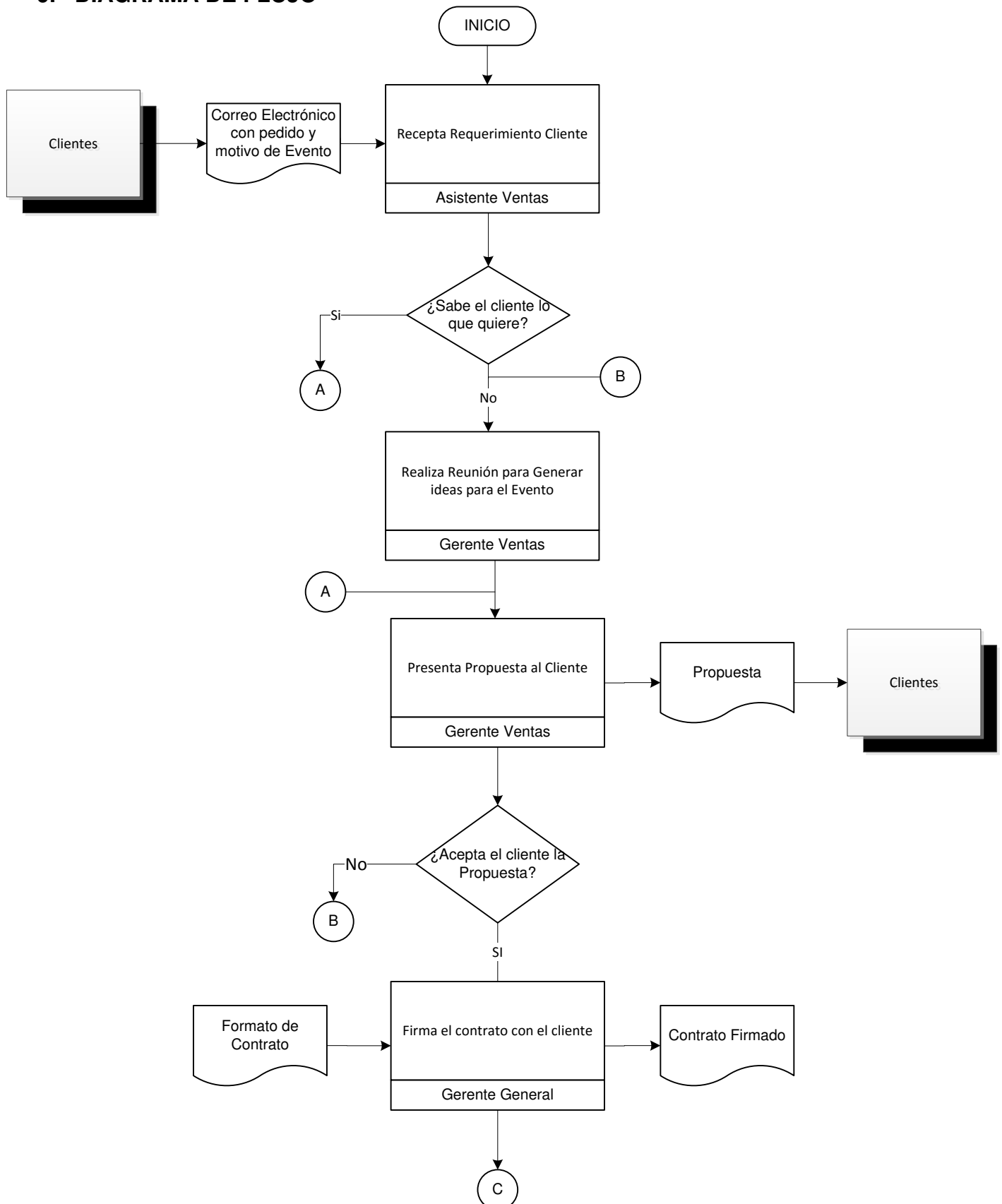
7. DOCUMENTOS

DOCUMENTOS
Normativa de la Empresa

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
Fecha	Confirmación de Pago	Digital	1 año	Eliminar
Fecha	Contrato	Físico /Digital	1 año	Archivar y Actualizar
Número	Factura	Físico	7 años	Eliminar
Fecha	Notificación de Pago	Digital	1 año	Eliminar
Fecha	Propuesta para el cliente	Físico/ Digital	1 mes	Actualizar y Archivar
Fecha	Requisición de Productos	Digital	1 año	Eliminar

9. DIAGRAMA DE FLUJO

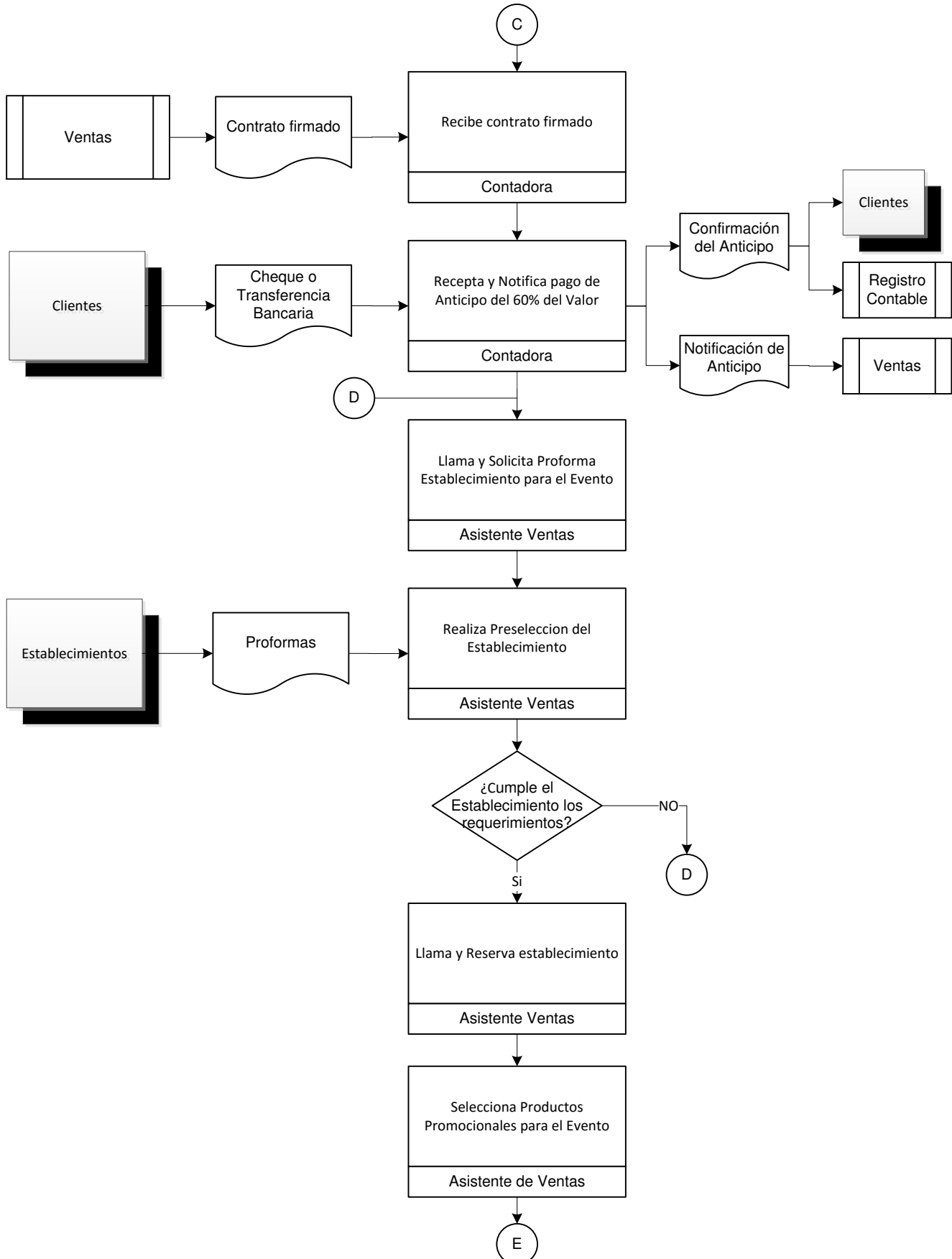


CODIGO
VTA-002

Proceso: Realización Eventos Corporativos

Edición: 1

Pág. 5 de 6

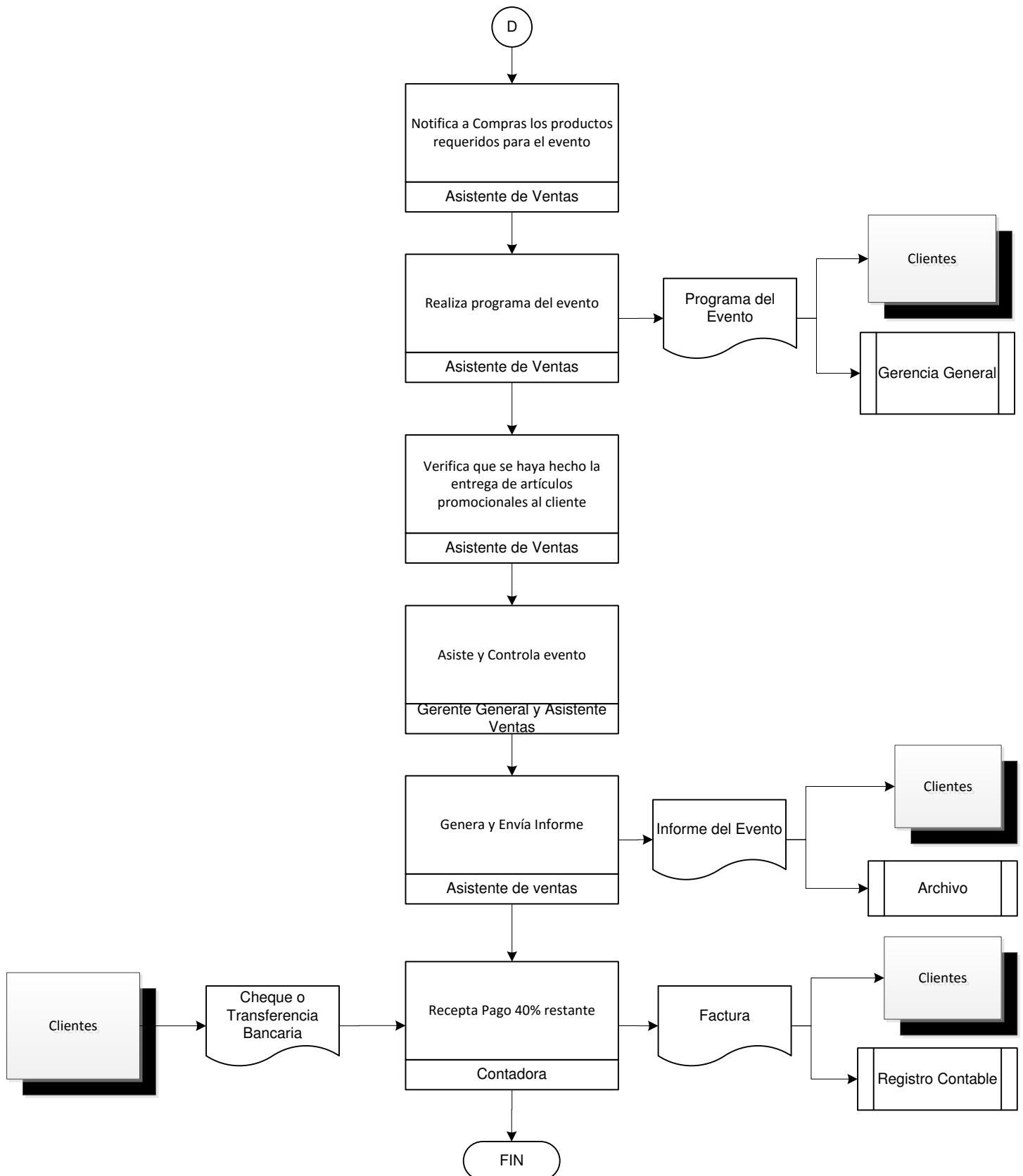



CODIGO
VTA-002

Proceso: Realización Eventos Corporativos

Edición: 1

Pág. 6 de 6



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: VTA-003	Proceso: Rotulación en proyectos CNB		
Edición: 1			Pág. 1 de 5

1. PROPÓSITO

Dar una distinción a los diferentes establecimientos, proporcionando una imagen corporativa visual a través de rótulos, de acuerdo a los requerimientos de cada cliente

2. ALCANCE

Este proceso es utilizado para todos los trabajos de rotulación que deben ser realizados

3. LÍDER DEL PROCESO

Coordinador de Proyectos de CNB y Rotulación

4. DEFINICIONES

CNB: Corresponsal No Bancario del Banco Pichincha

BASE DE DATOS PUNTOS DE ROTULACIÓN: Debe contener el nombre, dirección, tipo de rótulo y responsable de cada uno de los puntos en los que se van a instalar los rótulos.

INFORME DE ROTULACIÓN: Este informe debe contener dirección del establecimiento, nombre del dueño del establecimiento, medidas, la descripción de los puntos que fueron rotulados y aquellos que no se rotularon, tipo de rotulo que se instaló, la fecha de instalación, las fotos antes y después de la instalación y la firma del responsable


BASE DE DATOS PUNTOS ROTULADOS: Debe contener el nombre, dirección, tipo de rótulo y responsable de cada uno de los puntos que fueron rotulados

NOTA DE ENTREGA: Se detalla las características del producto: cantidad, diseño, color, modelo y precio

5. POLITICAS

- Se debe realizar rutas de instalación con un mínimo de 8 puntos CNB

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Director de Área
Coordinador de Proyectos CNB y Rotulación	Gerente General	Coordinador de Proyectos CNB y Rotulación
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: VTA-003	Proceso: Rotulación en proyectos CNB		
Edición: 1			Pág. 2 de 5


- Las personas asignadas a la instalación deben ser mínimo una persona máximo tres personas, dependiendo del tamaño del rótulo y la complejidad de instalación
- La colocación de rótulos se las hará siguiendo las rutas elaboradas en el tiempo establecido
- Las personas que realizan la instalación deben tener la identificación de la empresa con ellas durante el proceso de instalación
- El coordinador de proyectos CNB y Rotulación debe informar al cliente sobre el proceso que se realiza.

6. INDICADORES

NOMBRE	Velocidad de Instalación de Rótulos			
DESCRIPCIÓN	Tiempo de demora en la instalación de un rótulo			
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
Total de tiempo de rotulación/Número de rótulos instalados	Coordinador de Proyectos CNB y Rotulación	Cada vez que se realice el proceso	8 horas/8 puntos de rotulación	Gerente General

NOMBRE	Nivel de reclamos de instalación			
DESCRIPCION	Tiempo que de demora en la instalación de un rótulo			
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
(Número de reclamos de rótulos instalados/Total de rótulos instalados)*100	Coordinador de Proyectos CNB y Rotulación	Cada vez que se realice el proceso	1%	Gerente General

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Director de Área
Coordinador de Proyectos CNB y Rotulación	Gerente General	Coordinador de Proyectos CNB y Rotulación
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: VTA-003	Proceso: Rotulación en Proyectos CNB		
Edición: 1			Pág. 3 de 5

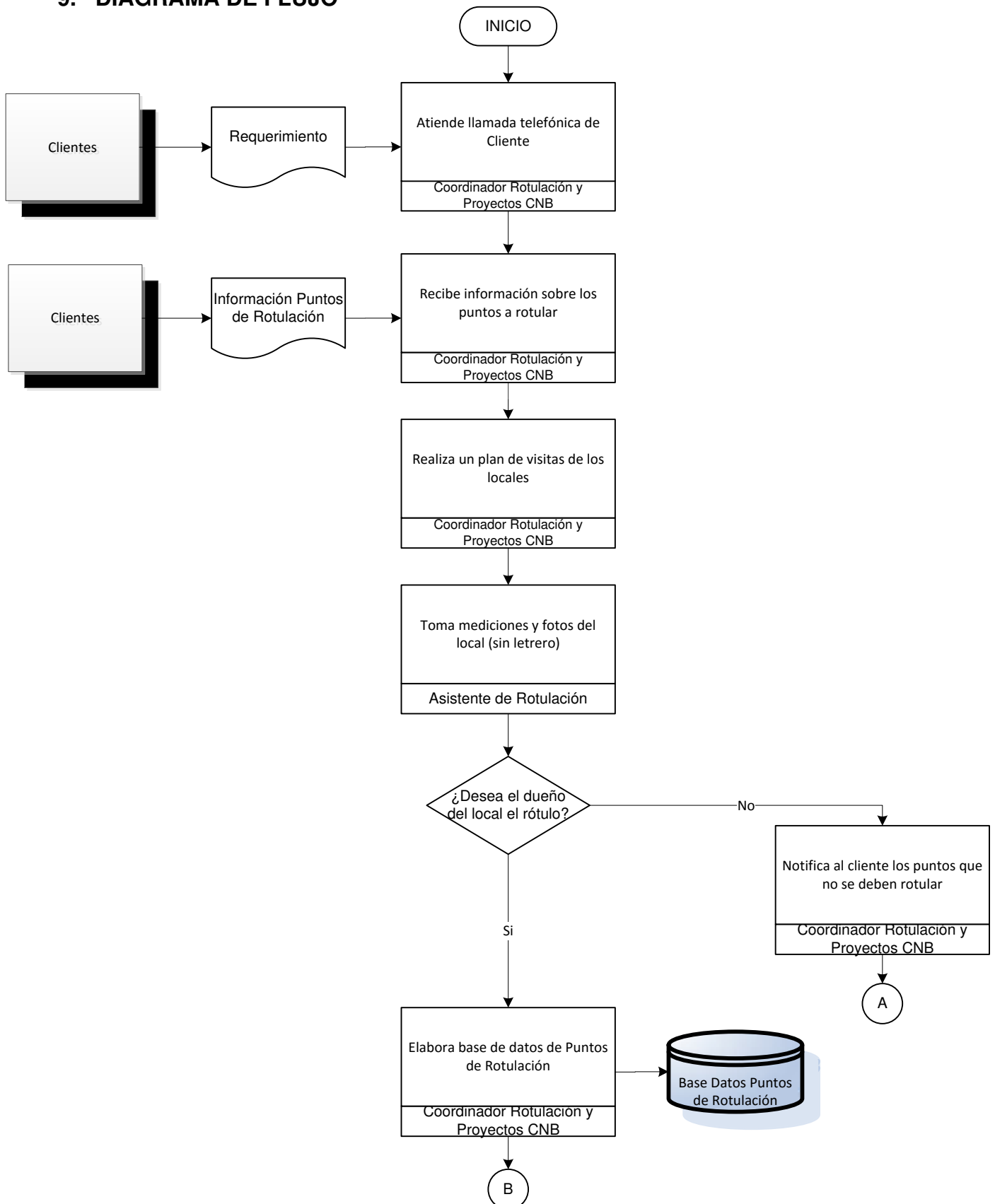
7. DOCUMENTOS

DOCUMENTOS
Manual de Rotulación

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
Fecha	Informe de Rotulación	Físico /Digital	1 año	Archivar Digital, Físico Eliminar
Número	Nota de Entrega	Físico	1 año	Eliminar
Fecha	Base de Datos Puntos de Rotulación	Digital	1 año	Actualizar
Fecha	Base Datos Puntos de Rotulados	Digital	1 año	Eliminar

9. DIAGRAMA DE FLUJO

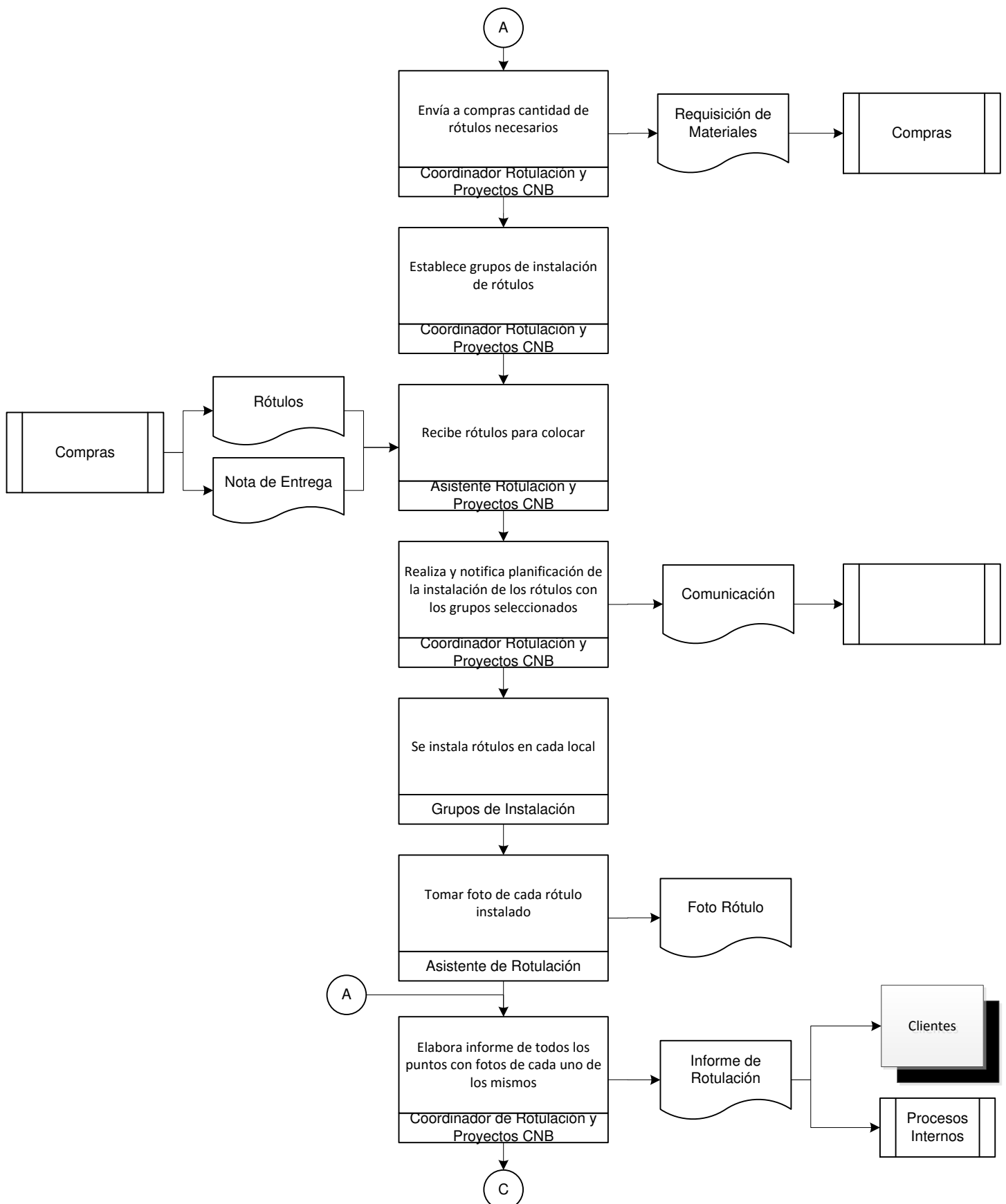


CODIGO
VTA-003

Proceso: Rotulación en Proyectos CNB

Edición: 1

Pág. 5 de 6

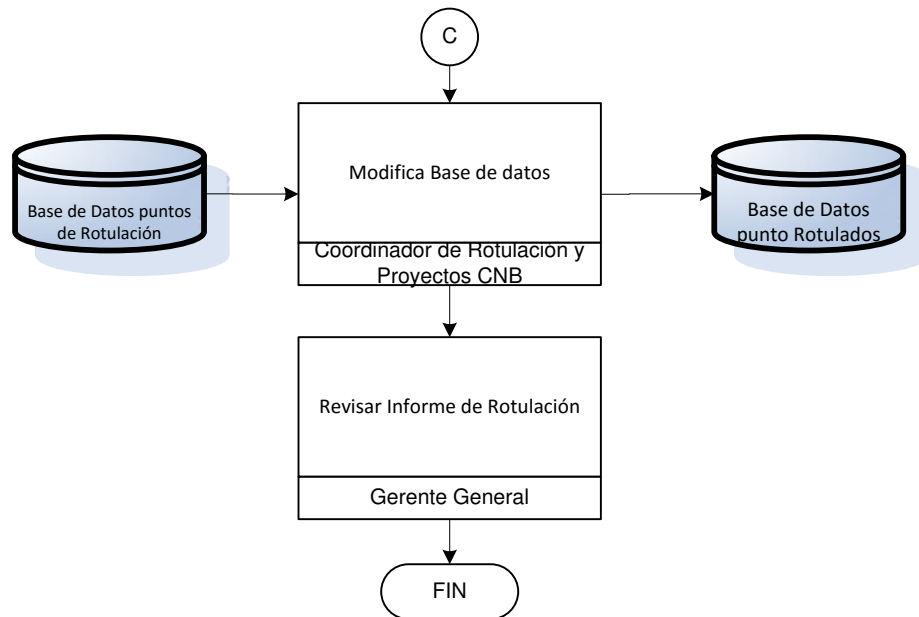



CODIGO
VTA-003

Proceso: Rotulación en Proyectos CNB

Edición: 1

Pág. 6 de 6



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PTV-001	Proceso: Mantenimiento y Reparación		
Edición: 1			Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Corregir o prevenir fallas que se hayan presentado o puedan presentarse en los rótulos instalados previamente.

2. ALCANCE

Este proceso es utilizado para todos los mantenimientos solicitados por el cliente.

3. LÍDER DEL PROCESO

Coordinador de Rotulación y Proyectos CNB

4. DEFINICIONES

CNB: Corresponsal No Bancario, son puntos del Banco Pichincha en el cual se pueden hacer distintas transacciones en lugares como tiendas, bazares, etc.

MANTENIMIENTO: Acciones que se realizan con el fin de preservar o restaurar un artículo, para que su vida útil se alargue.

5. POLÍTICAS

- Se debe realizar el informe de mantenimiento una vez realizado el mantenimiento
- No se debe empezar ningún mantenimiento sin una orden de trabajo previa.
- Todos los materiales que se reciban para el mantenimiento deberán tener una orden de entrega la misma que debe ser firmada.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Director de Área
Coordinador de Proyectos CNB	Gerente General	Gerente de Ventas
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PTV-001	Proceso: Mantenimiento y Reparación		
Edición: 1			Pág. 2 de 4

6. INDICADORES

NOMBRE	Nivel de reclamos de mantenimientos repetidos			
DESCRIPCIÓN	Permite conocer si los mantenimientos se están realizando correctamente, ya que si existen mantenimientos repetitivos está fallando el proceso.			
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTANDAR	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
(Número de mantenimientos repetitivos /Total de mantenimientos realizados)*100	Asistente de Ventas	Semestralmente	2%	Gerente General

7. DOCUMENTOS

DOCUMENTOS
Normativa

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
Fecha	Confirmación de Pago	Digital	1 año	Eliminar
Fecha	Contrato	Físico /Digital	1 año	Archivar/Actualizar
Número	Factura	Físico	7 años	Eliminar
Fecha	Notificación de Pago	Digital	1 año	Eliminar
Fecha	Propuesta para el cliente	Físico/ Digital	1 mes	Actualizar/Archivar
Fecha	Requisición de Productos	Digital	1 año	Eliminar

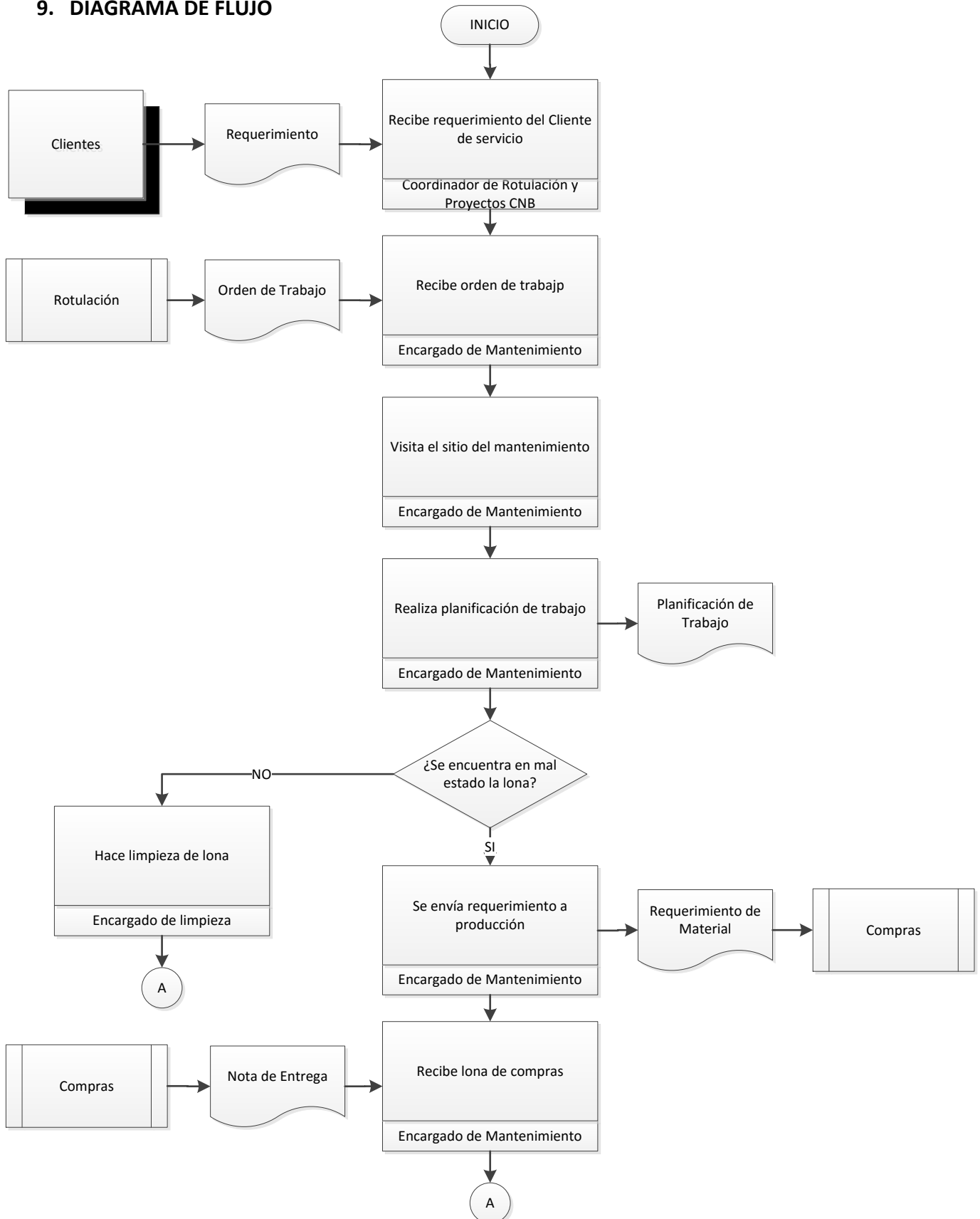
CODIGO:
PTV-001

Proceso: Mantenimiento y Reparación

Edición: 1

Pág. 3 de 4

9. DIAGRAMA DE FLUJO

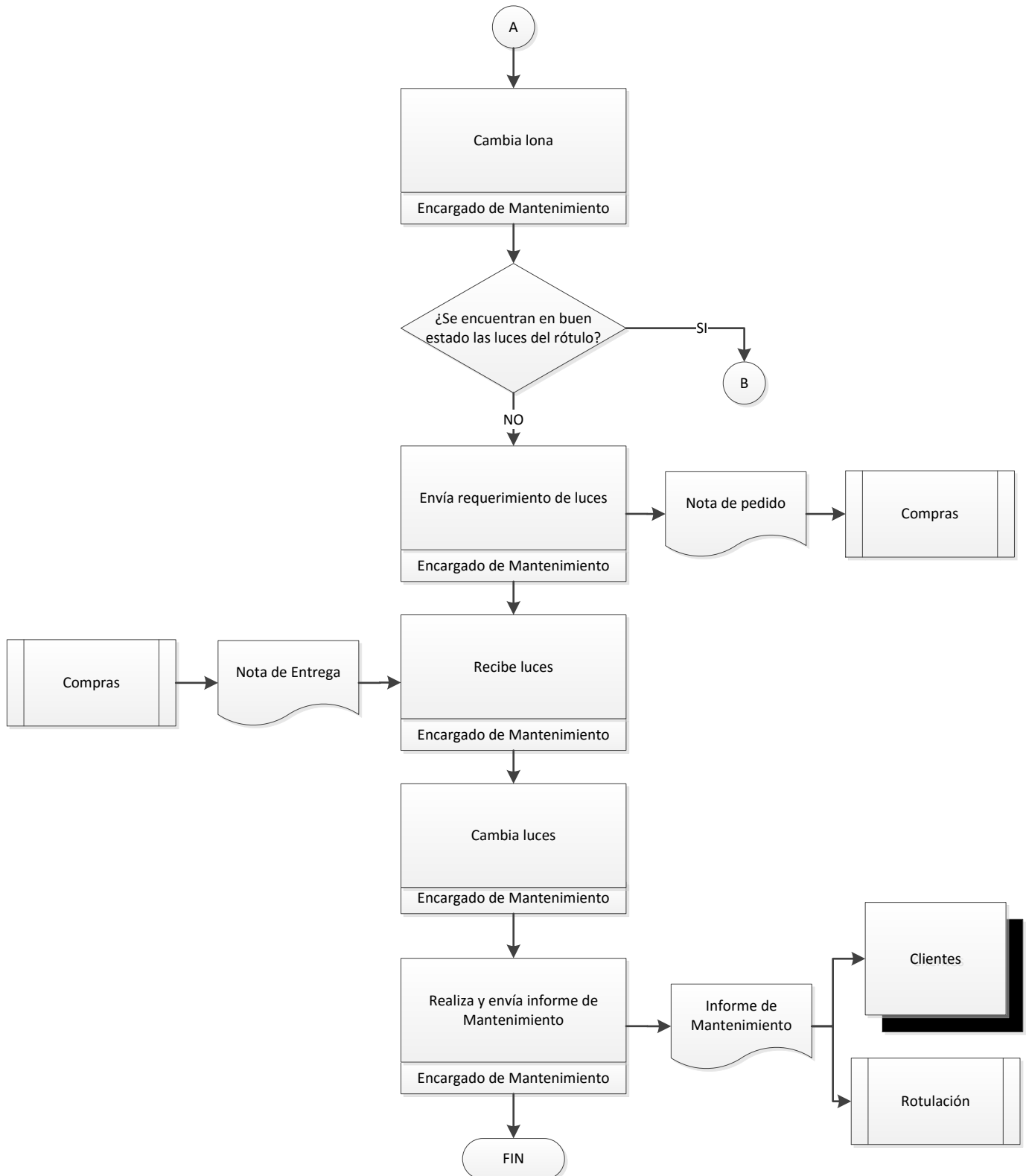



CODIGO:
PVT-001

Proceso: Mantenimiento y Reparación

Edición: 1

Pág. 4 de 4



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PTV-002	Proceso: Gestión de Quejas y Reclamos de productos		
Edición :1			Pág. 1 de 5

1. PROPÓSITO

Receptar y solucionar problemas con productos defectuosos mediante la recepción y atención de quejas.

2. ALCANCE

Todos los productos entregados al cliente que consten en las condiciones de garantía previamente acordadas.

3. LÍDER DEL PROCESO

Asistente de ventas

4. DEFINICIONES


BASE DATOS GARANTÍA PRODUCTOS: Base de datos que contiene todas las garantías acordadas por productos, para determinar quién es responsable de la reposición.

CORREO ELECTRÓNICO (REPORTE DE INCONFORMIDAD): En este correo consta el reporte sobre la inconformidad del cliente, la cantidad de productos defectuosos y que tipo de garantía tienen los productos.

INFORME DE INCONFORMIDAD: En este documento se especifica cual fue el daño que tuvieron los productos, por lo cual la empresa no cubrió con la garantía y se especifica la razón por la cual el cliente no desea una recompra.

SOLICITUD RESPOSICIÓN DE PRODUCTO: En este documento se especifica la cantidad y código del producto defectuoso que se requiere cambiar al cliente.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Director de Área
Asistente de ventas	Gerente General	Gerente Ventas
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PTV-002	Proceso: Gestión de Quejas y Reclamos de productos		
Edición :1			Pág. 2 de 5

5. POLÍTICAS


- Una vez recibido el producto defectuoso, determinar con la ayuda de la base de datos de garantía si tiene garantía del producto el cliente o no.
- Una vez determinada la garantía se cumple con la reposición o no, enviando notificación de reposición a compras si esta cumple, y notificar el tiempo de reposición del producto al cliente.
- La garantía no se cumple cuando el cliente ha realizado un mal manejo del producto.

6. INDICADORES

NOMBRE	Cantidad de Quejas y Reclamos			
DESCRIPCIÓN	Número de quejas y reclamos obtenidos en un mes			
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
Número de quejas	Asistente de Ventas	Mensual	2 quejas por mes	Gerente de Ventas

NOMBRE	Nivel de Reclamos Solucionados			
DESCRIPCIÓN	Porcentaje de reclamos solucionados			
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
(Total Reclamos Solucionados/Total Reclamos Recibidos)*100	Asistente de Ventas	Mensual	90%	Gerente de Ventas

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Director de Área
Asistente de ventas	Gerente General	Gerente Ventas
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PTV-002	Proceso: Gestión de Quejas y Reclamos de productos		
Edición :1			Pág. 3 de 5

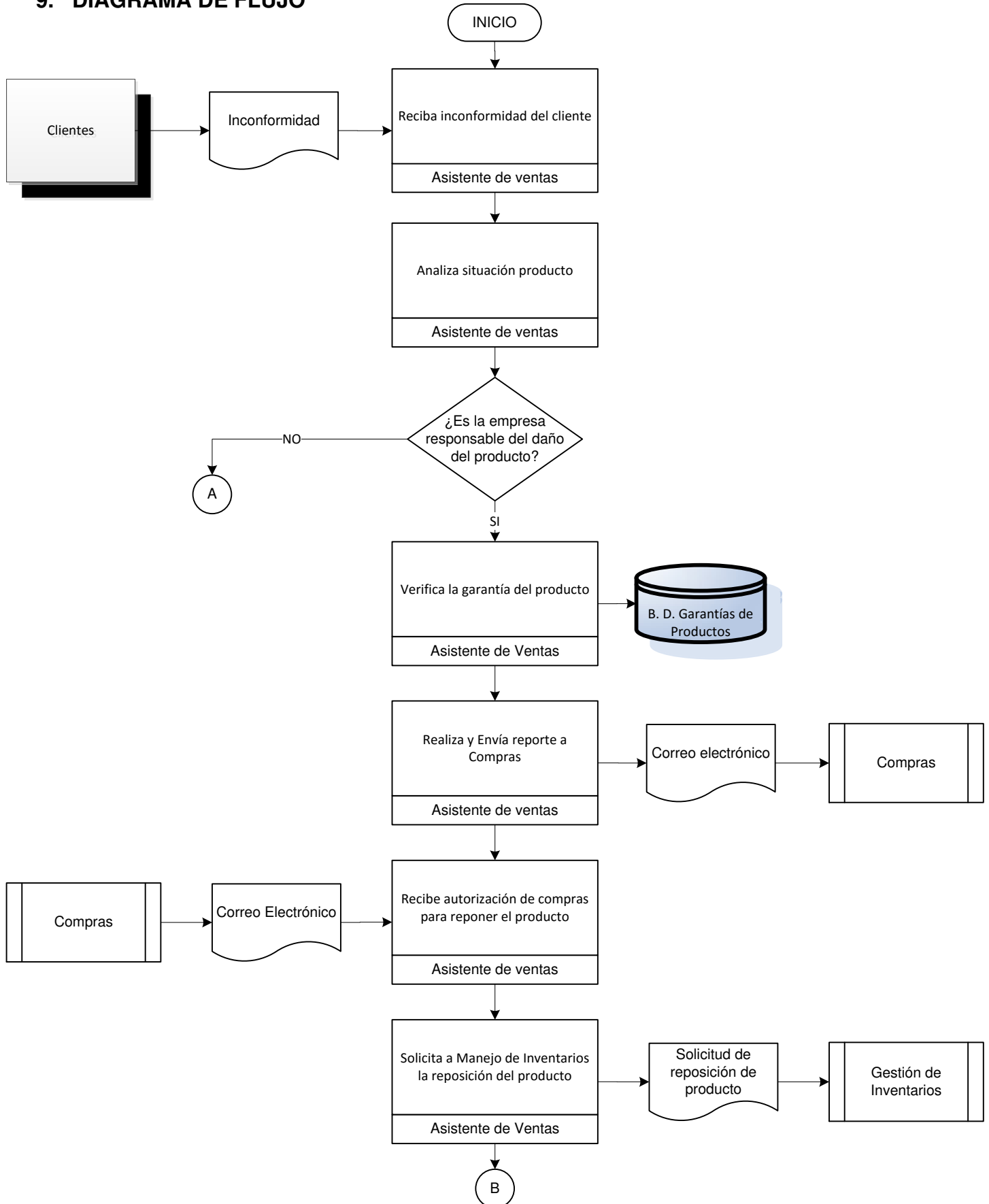
7. DOCUMENTOS

DOCUMENTOS
Normativa

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
Fecha	Base de datos garantía de productos	Digital	1 año	Actualiza
Fecha	Reporte de Inconformidad	Digital	6 meses	Archivar
Fecha	Informe de Inconformidad	Digital	1 año	Archivar
Fecha	Solicitud Reposición de Producto	Digital	6 meses	Eliminar

9. DIAGRAMA DE FLUJO

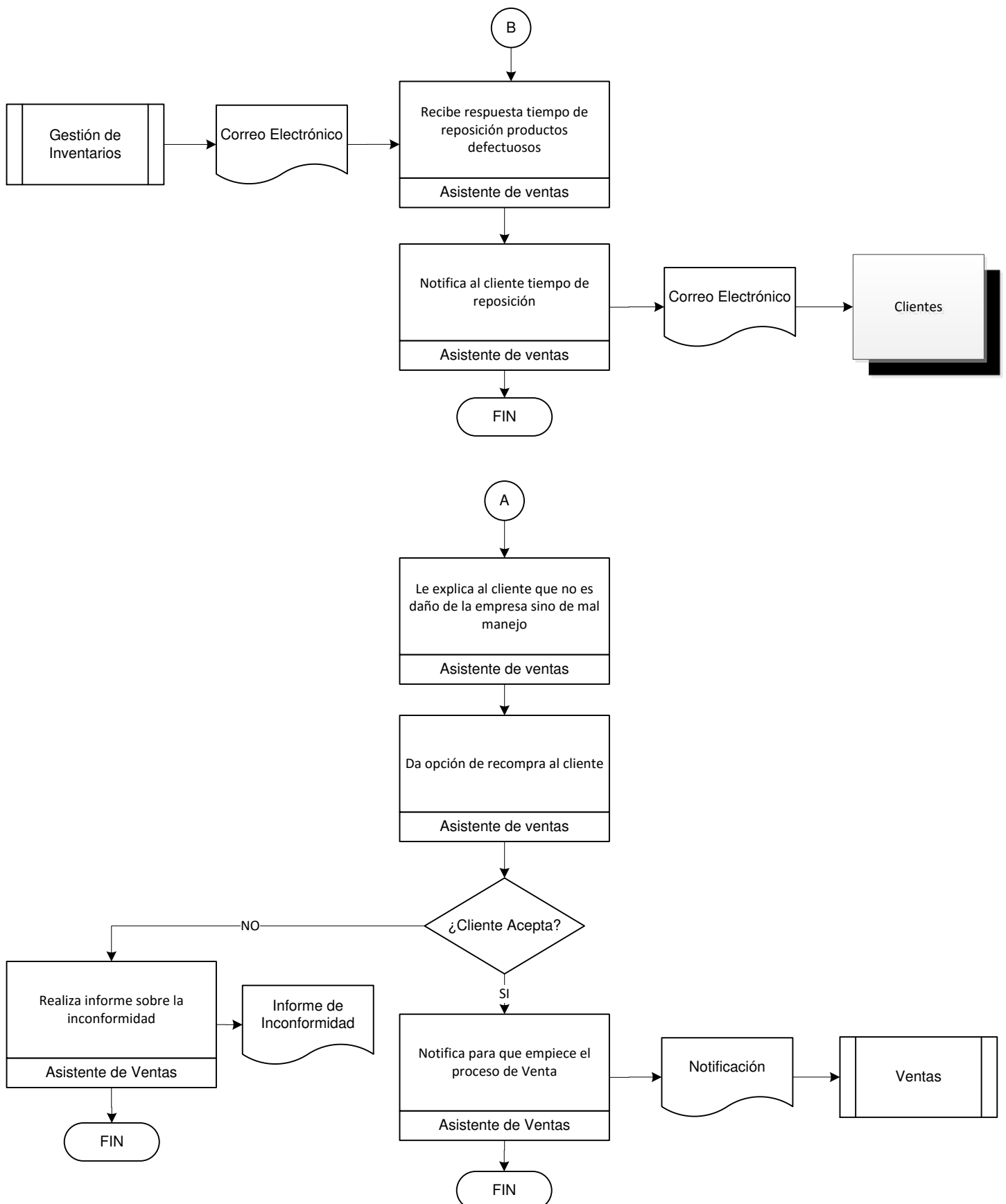



CODIGO:
PTV-002

Proceso: Gestión de Quejas y Reclamos de productos

Edición: 1

Pág. 5 de 5



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GDC-003		Proceso: Reclutamiento de personal	
Edición: 1			Pág. 1 de 5

1. PROPÓSITO

Encontrar y contratar a personal calificado según el perfil establecido y realizar la inducción con el fin de que pueda realizar sus actividades dentro de la empresa sin ningún inconveniente.

2. ALCANCE

Este proceso es para todos los procesos de la empresa que requieran de nuevo personal.

3. LIDER DEL PROCESO

Gerente de Talento Humano

4. DEFINICIONES

Contrato de Trabajo: Según el Código de Trabajo, se entiende como el convenio en virtud del cual una persona se compromete con u otras personar a prestar servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.


Entrevista: Es una reunión en la cual se les realiza diferente preguntas a los aspirante para facilitar la selección.

Inducción: Consiste en ubicar y orientar al nuevo personal en la empresa, además se le explican los lineamiento de la empresa y el manual de la misma.

Reclutamiento de personal: Consiste en la búsqueda y selección de nuevo personal para llenar una vacante.

5. POLITICAS

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Director de Área
Gerente de Talento Humano	Gerente General	Gerente de Talento Humano
Fecha:	Fecha:	Fecha:


		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GDC-003	Proceso: Reclutamiento de Personal		
Edición: 1			Pág. 2 de 5

- Se debe realizar un esquema de entrevistas con preguntas que faciliten la selección.
- El gerente del área debe ser quien realice la inducción al nuevo personal.
- Cada aspirante debe presentar su hoja de vida sin está no entrara en el proceso de reclutamiento de personal.
- Se debe notificar oportunamente el ingreso del nuevo personal a las entidades de control

6. INDICADORES

NOMBRE	Índice de Rotación de Personal			
DESCRIPCION	Mide el ingreso y salida del personal			
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTANDAR	RESPONSABLE DEL ANALISIS
(Personal contratado- personal saliente/ total personal) *100%	Gerente de Talento Humano	Anual	5%	Gerente General

NOMBRE	Rendimiento del nuevo personas			
DESCRIPCION	Mide si el personal contratado está rindiendo de manera adecuada en la empresa, a través de evaluaciones que se realizan semestralmente.			
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTANDAR	RESPONSABLE DEL ANALISIS
(Personal obtuvo \geq calificación requerida/ personal evaluado)*100	Gerente de Talento Humano	Semestral	85%	Gerente General

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GDC-003	Proceso: Reclutamiento de Personal		
Edición: 1			Pág. 3 de 5

7. DOCUMENTOS

DOCUMENTOS
Normativa de la Empresa

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
Fecha	Requerimiento de Personal	Digital	1 mes	Eliminar
Número	Esquema de entrevistas	Digital	1 año	Actualizar
Fecha	Contrato de Trabajo	Físico/ Digital	1 año	Archivar

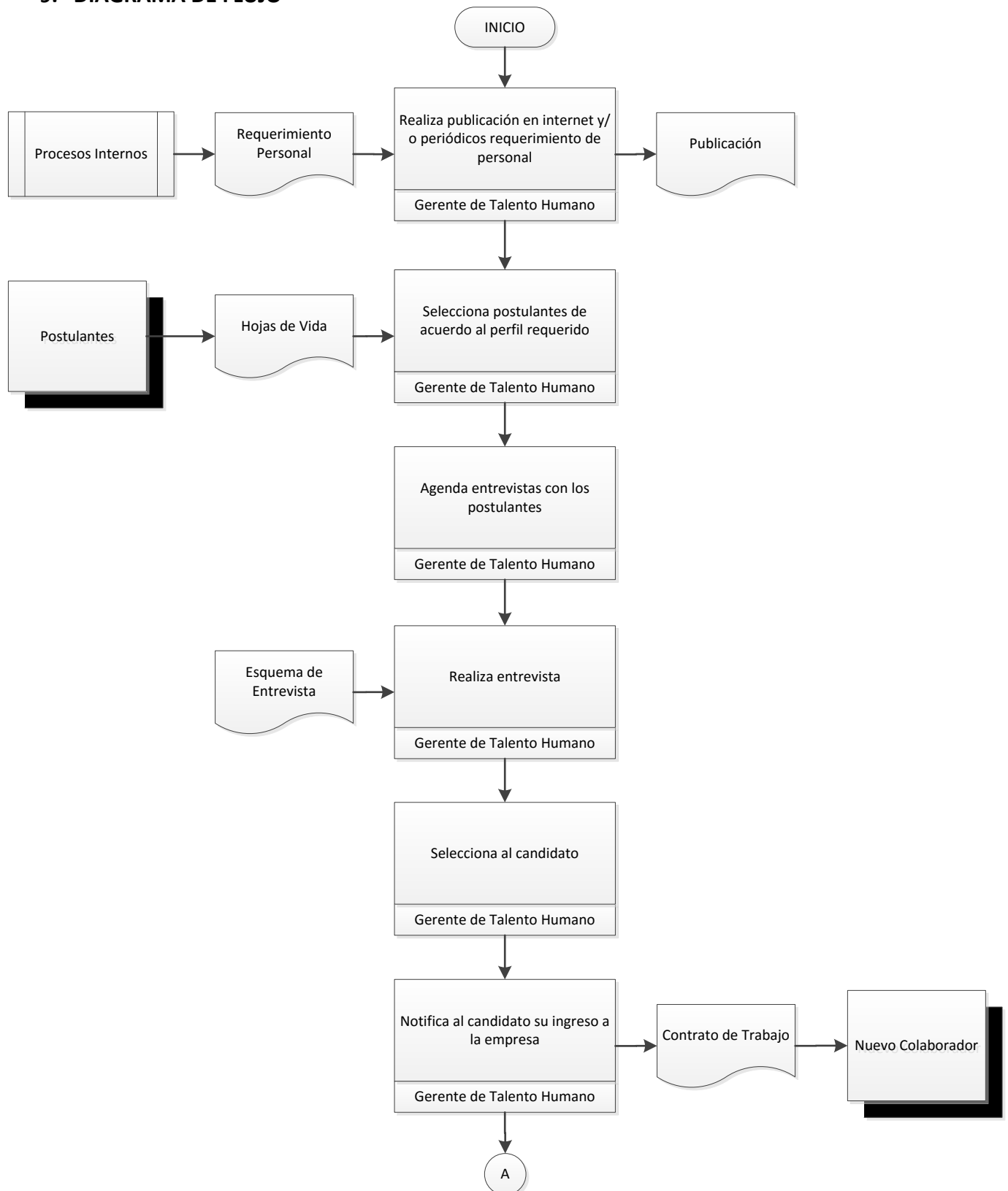
CODIGO:
GTH-001

Proceso: Reclutamiento de Personal

Edición: 1

Pág. 4 de 5

9. DIAGRAMA DE FLUJO

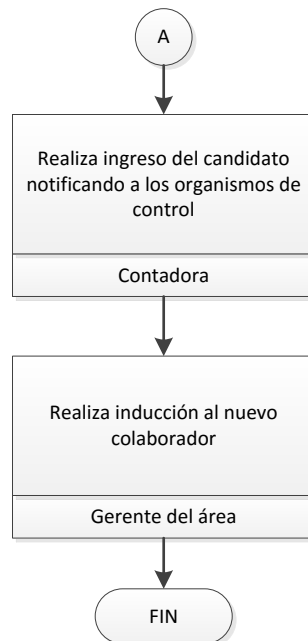



CODIGO:
GTH-001

Proceso: Reclutamiento de Personal

Edición: 1

Pág. 5 de 5



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GTH-002	Proceso: Capacitación		
Edición: 1			Pág. 1 de 5

1. PROPÓSITO

Lograr que el personal de la empresa posea conocimiento actualizados para desarrollar sus competencias con el fin de que aumenten su productividad, además de mejorar las relaciones interpersonales con todos los miembros de la empresa.

2. ALCANCE

Este proceso es para todos los procesos de la empresa.

3. LIDER DEL PROCESO

Gerente de Talento Humano

4. DEFINICIONES


Capacitación: Proporcionar al personal de la organización nuevos conocimientos o habilidades a través de cursos, charlas o conferencias.

Memo: Llamada de atención escrita.

5. POLITICAS

- El gerente de Talento Humano debe realizar un plan de capacitación anual, al inicio de cada año, este debe ir acorde a la planificación estratégica.
- Todas las capacitaciones que se realicen deben ser evaluadas tanto en conocimiento como en desempeño en el puesto de trabajo.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Director de Área
Gerente de Talento Humano	Gerente General	Gerente de Talento Humano
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GDC-002	Proceso: Capacitación		
Edición: 1			Pág. 2 de 5

- La asistencia a las capacitaciones es de carácter obligatoria, el colaborador que no asista a las capacitaciones sin previa justificación, recibirá un memo al file.


6. INDICADORES

NOMBRE	Número de capacitaciones			
DESCRIPCION	Permite conocer el nivel de capacitación que ha tenido el colaborador en el año.			
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTANDAR	RESPONSABLE DEL ANALISIS
(No. de capacitaciones por persona/ No. de capacitaciones realizadas)*100	Gerente de Talento Humano	Anual	90%	Gerente General

NOMBRE	Horas reales de capacitación			
DESCRIPCION	Permite conocer la cantidad de horas reales de capacitación vs las horas programadas.			
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTANDAR	RESPONSABLE DEL ANALISIS
(Horas reales/ horas programadas)*100	Gerente de Talento Humano	Anual	85%	Gerente General

7. DOCUMENTOS

DOCUMENTOS
Normativa de la Empresa

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GDC-002	Proceso: Capacitación		
Edición: 1			Pág. 3 de 5

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
Fecha	Listado de asistentes	Digital	1 mes	Eliminar
Fecha	Temario de Capacitaciones	Digital	1 año	Eliminar
Fecha	Plan de Capacitación	Digital	1 año	Eliminar
Fecha	Evaluaciones de Capacitación	Digital	1 año	Archivar
Fecha	Informe de Resultados de Capacitaciones	Digital	1 año	Archivar
Fecha	Memo	Físico/ Digital	1 año	Archivar

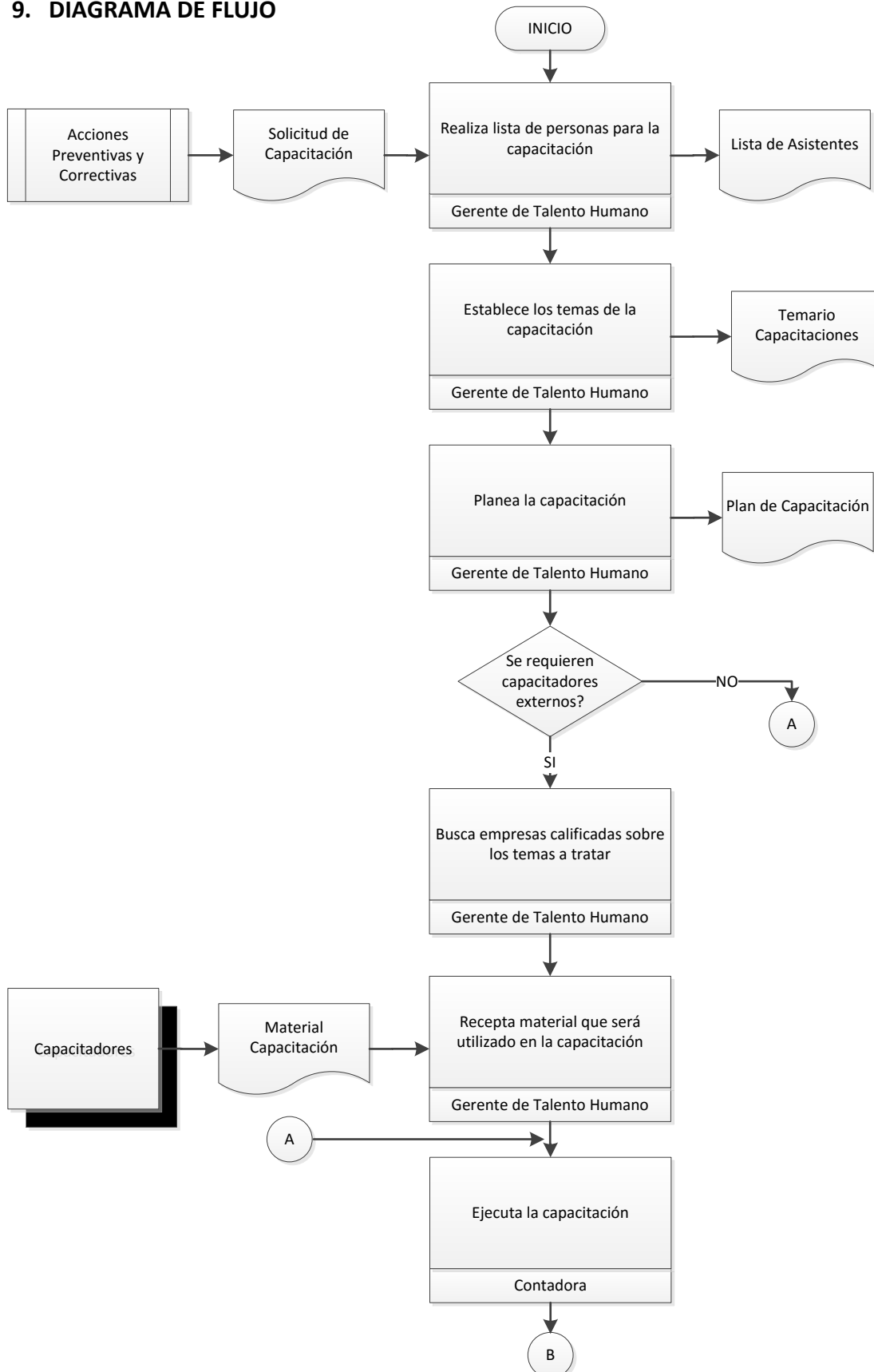
CODIGO:
GTH-002

Proceso: Capacitación

Edición: 1

Pág. 4 de 5

9. DIAGRAMA DE FLUJO

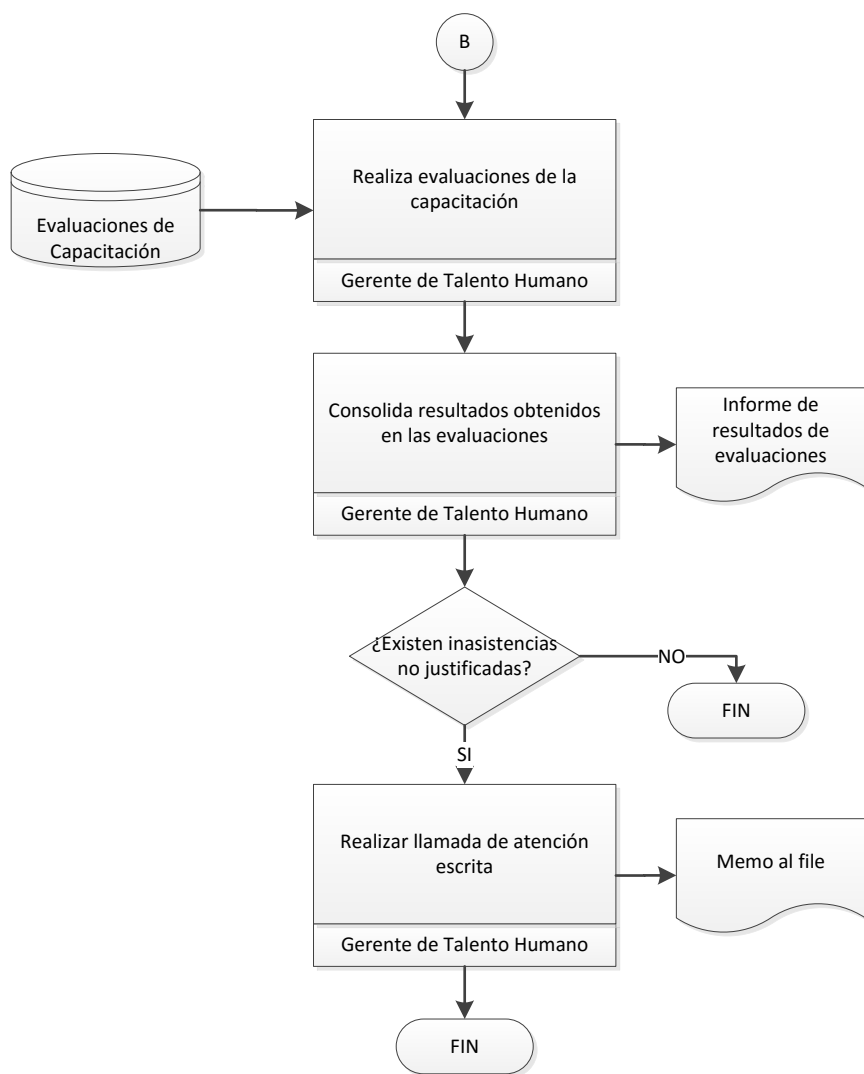



CODIGO:
GTH-002

Proceso: Capacitación

Edición: 1

Pág. 5 de 5



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GDC-003	Proceso: Nómina		
Edición: 1			Pág. 1 de 3

1. PROPÓSITO

Realizar el pago por sus prestaciones a los colaboradores.

2. ALCANCE

Este proceso es para todos los colaboradores de la empresa.

3. LÍDER DEL PROCESO

Gerente de Talento Humano

4. DEFINICIONES

REPORTE DE NOVEDADES: En este documento se establece todas las novedades respecto a un colaborador en su hora de trabajo, atrasos, horas extras, descuentos, multas, etc.


HORAS EXTRAS: Horas trabajadas que se realizaron sobre la duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo.

TRANSFERENCIA BANCARIA: Pago a través del sistema interbancario en línea.

5. POLÍTICAS

- Para el pago de las horas extras, suplementarias, vacaciones y otros beneficios de ley se realizara lo establecido en el código de trabajo
- El pago del rol se realizará a través transferencia bancaria o cheque el último día de cada mes, en caso de que este sea feriado o fin de semana se acreditar un día hábil anterior al mismo.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Director de Área
Gerente de Talento Humano	Gerente General	Gerente de Talento Humano
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GDC-003	Proceso: Nómina		
Edición: 1			Pág. 2 de 3

6. INDICADORES

NOMBRE	Cantidad de errores en nomina			
DESCRIPCIÓN	Permite conocer si cuantos errores en nómina están existiendo en un mes			
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
Número de errores en nómina	Gerente de Talento Humano	Mensual	1 error	Gerente General

NOMBRE	Puntualidad de pago			
DESCRIPCIÓN	Permite conocer si se está pagando a tiempo a los trabajadores de la empresa			
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
Día de pago – Día programado de pago	Gerente de Talento Humano	Mensual	2 días	Gerente General

7. DOCUMENTOS

DOCUMENTOS
Normativa de la Empresa

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
Fecha	Reporte de Novedades	Digital	1 mes	Eliminar
Fecha	Cheque o Transferencia	Físico/ Digital	1 año	Archivar

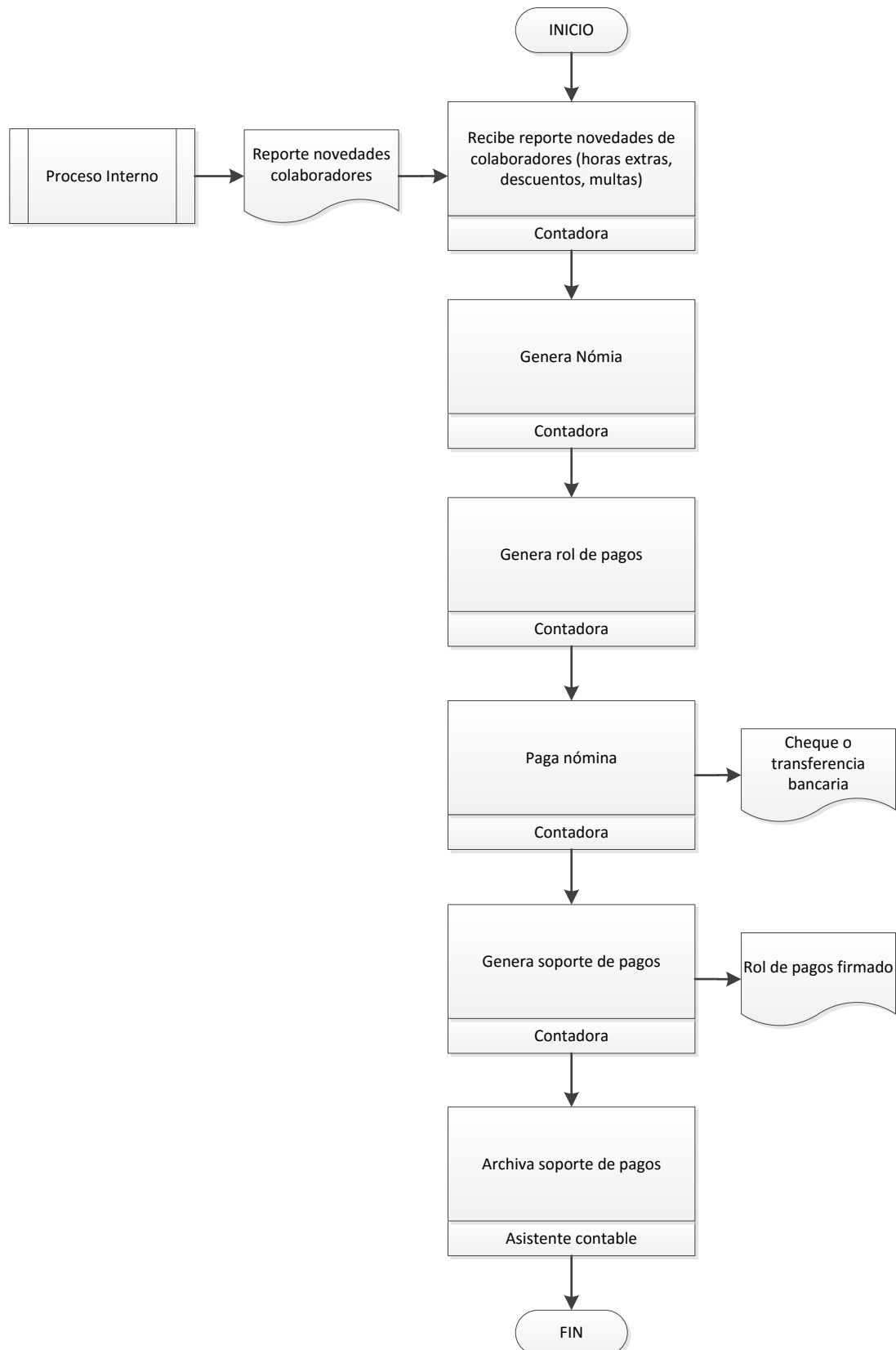
Código:
RCH-003


Proceso: Nómina

Edición: 1

Pág. 3 de 3

9. DIAGRAMA DE FLUJO



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GDC-004	Proceso: Desvinculación		
Edición: 1			Pág. 1 de 3

1. PROPÓSITO

Permitir que la salida de un colaborador, se realice de manera oportuna, ágil y que no genere costos inadecuados a la empresa.

2. ALCANCE

Este proceso es para todos los procesos de la empresa.

3. LIDER DEL PROCESO

Gerente de Talento Humano

4. DEFINICIONES


Desvinculación: Es el proceso mediante el cual el colaborador es separado de la empresa de manera voluntaria o a través de despido, para este proceso es fundamental tomar en cuenta el código de trabajo.

Liquidación: Es la cantidad de dinero que recibe el colaborador por su salida, donde se incluye el salario no pagado a la fecha, vacaciones no tomadas, décimo tercero y décimo cuarto sueldo, etc.

5. POLITICAS

- Si se trata de un despido, se debe notificar al colaborador que está siendo despedido con por lo menos 15 días de anticipación.
- El colaborador saliente, debe entrega una lista de pendientes al gerente de su área con el fin de que su salida no afecte negativamente al proceso.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Director de Área
Gerente de Talento Humano	Gerente General	Gerente de Talento Humano
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GDC-004	Proceso: Desvinculación		
Edición: 1			Pág. 2 de 3

- El colaborador saliente debe entregar su puesto mínimo 5 días antes de su salida.
- El pago de la liquidación debe ser realizado el día de la salida del empleado o en un tiempo muy corto a su salida

6. INDICADORES

NOMBRE	Nivel de desvinculación			
DESCRIPCION	Permite conocer la cantidad de colaboradores salientes cada año			
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTANDAR	RESPONSABLE DEL ANALISIS
No. de colaboradores al inicio del año – No. de colaboradores al final del mismo año	Gerente de Talento Humano	Anual	1 colaborador	Gerente General

7. DOCUMENTOS

DOCUMENTOS
Código de Trabajo

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
Fecha	Renuncia o Despido	Digital	1 año	Archivar
Fecha	Salida de la empresa	Digital	1 año	Archivar
Fecha	Acta de Finiquito	Físico	1 año	Archivar
Fecha	Lista de Pendientes	Digital.	1 mes	Eliminar

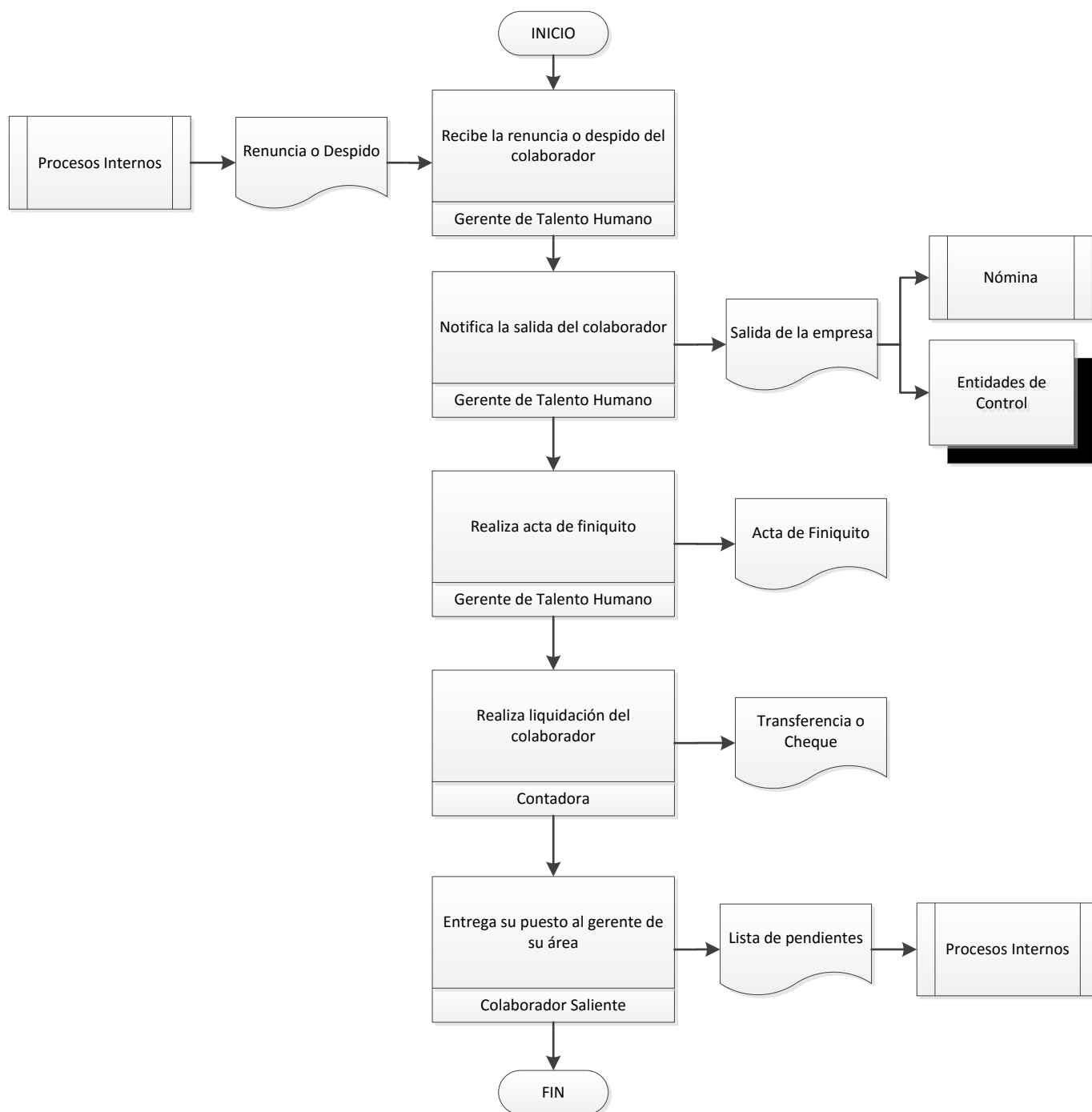
CODIGO:
GTH-004


Proceso: Desvinculación

Edición: 1

Pág. 3 de 3

9. DIAGRAMA DE FLUJO



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: FIN-001	Procedimiento: Proceso de Pagos		
Edición 1			Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Realizar los pagos a proveedores de manera ágil y transparente para fomentar la relación de confianza que se ha generado a lo largo del tiempo

2. ALCANCE

Este proceso es utilizado para todos los pagos que se efectúen a los proveedores

3. LÍDER DEL PROCESO

Contadora

4. DEFINICIONES


PAGO: El pago es uno de los modos de extinguir las obligaciones que consiste en el cumplimiento efectivo de la prestación debida.

RETENCIONES: Son comprobantes que acreditan las retenciones de impuestos realizadas por los agentes de retención en cumplimiento de lo dispuesto en la Ley de Régimen Tributario Interno.

5. POLÍTICAS

- Los pagos a proveedores se realizaran solamente los días viernes a partir de las 15H00
- No se realizara ningún pago a proveedor hasta que el trabajo sea terminado
- De ser necesario, solamente se llegara a conceder un anticipo del 30% del valor del pedido a los proveedores, mismo que deberá poseer un respaldo
- Cada pago debe ser contabilizado y registrado en el Sistema Contable de la empresa

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Director de Área
Contador/a	Gerente General	Contador/a
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: FIN-001	Procedimiento: Proceso de Pagos		
Edición 1			Pág. 2 de 4

6. INDICADORES

NOMBRE	Tiempo estimado de pago a proveedor			
DESCRIPCIÓN	Tiempo promedio utilizado en cancelar la deuda con un proveedor			
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTANDAR	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
(Día de Pago-Día de Factura)	Contadora	Trimestral	15 días	Gerente General

NOMBRE	Importe de pagos a proveedores destinados del ingreso			
DESCRIPCION	Porcentaje de ingresos que son destinados al pago a los proveedores de la empresa			
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTANDAR	RESPONSABLE DEL ANALISIS
(Valor total pagos a proveedores/ Ingresos Totales)*100	Contadora	Anual	35%	Gerente General

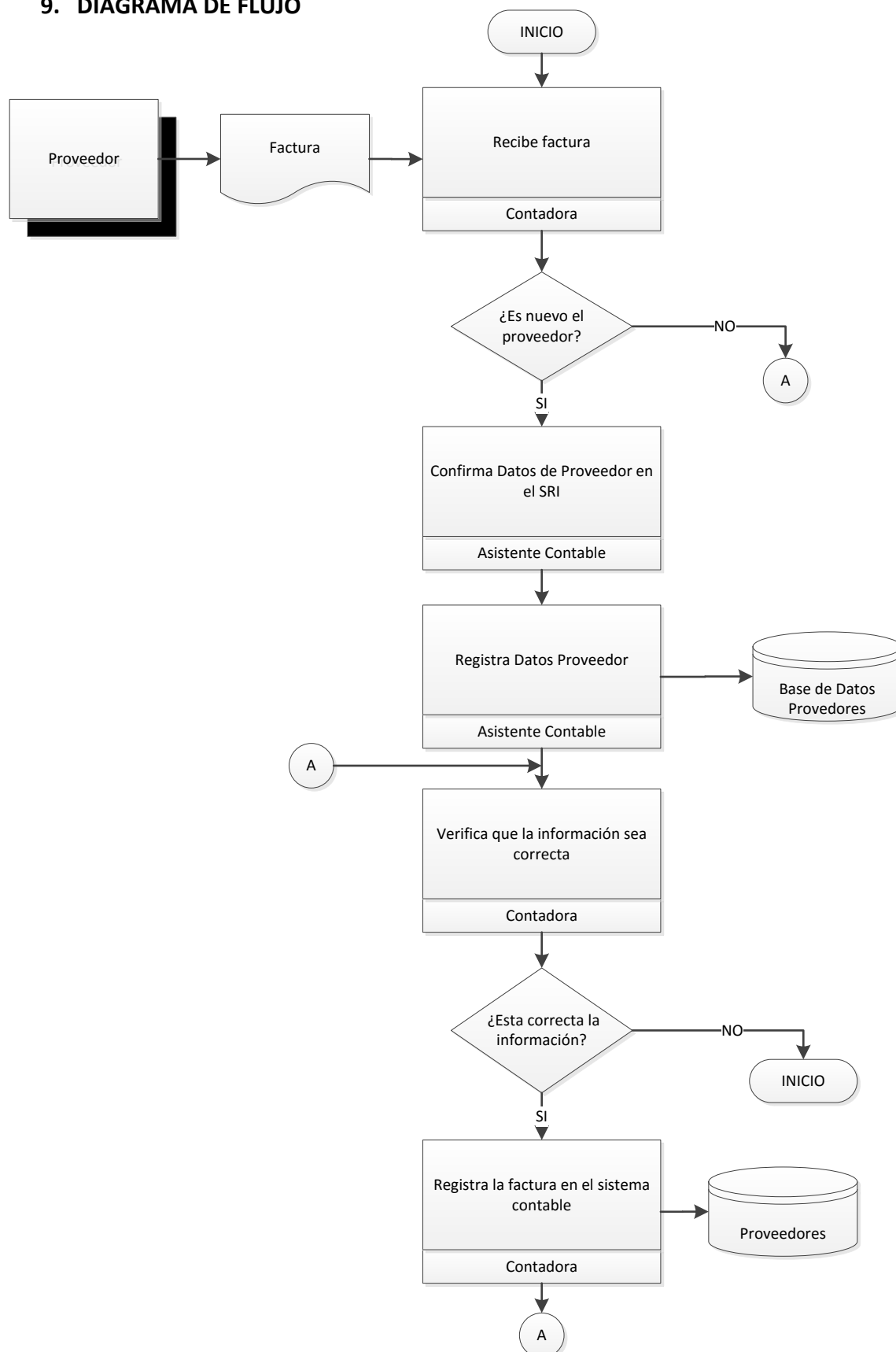
7. DOCUMENTOS

DOCUMENTOS
Normativa

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
Número	Factura	Físico	7 años	Eliminar
Número	Retenciones	Físico	7 años	Eliminar
Fecha	Base Datos Proveedores	Digital	1 año	Actualizar
Fecha	Base Cuentas por pagar	Físico	7 años	Actualizar
Fecha	Plan de Pagos	Digital	1 mes	Actualizar

9. DIAGRAMA DE FLUJO

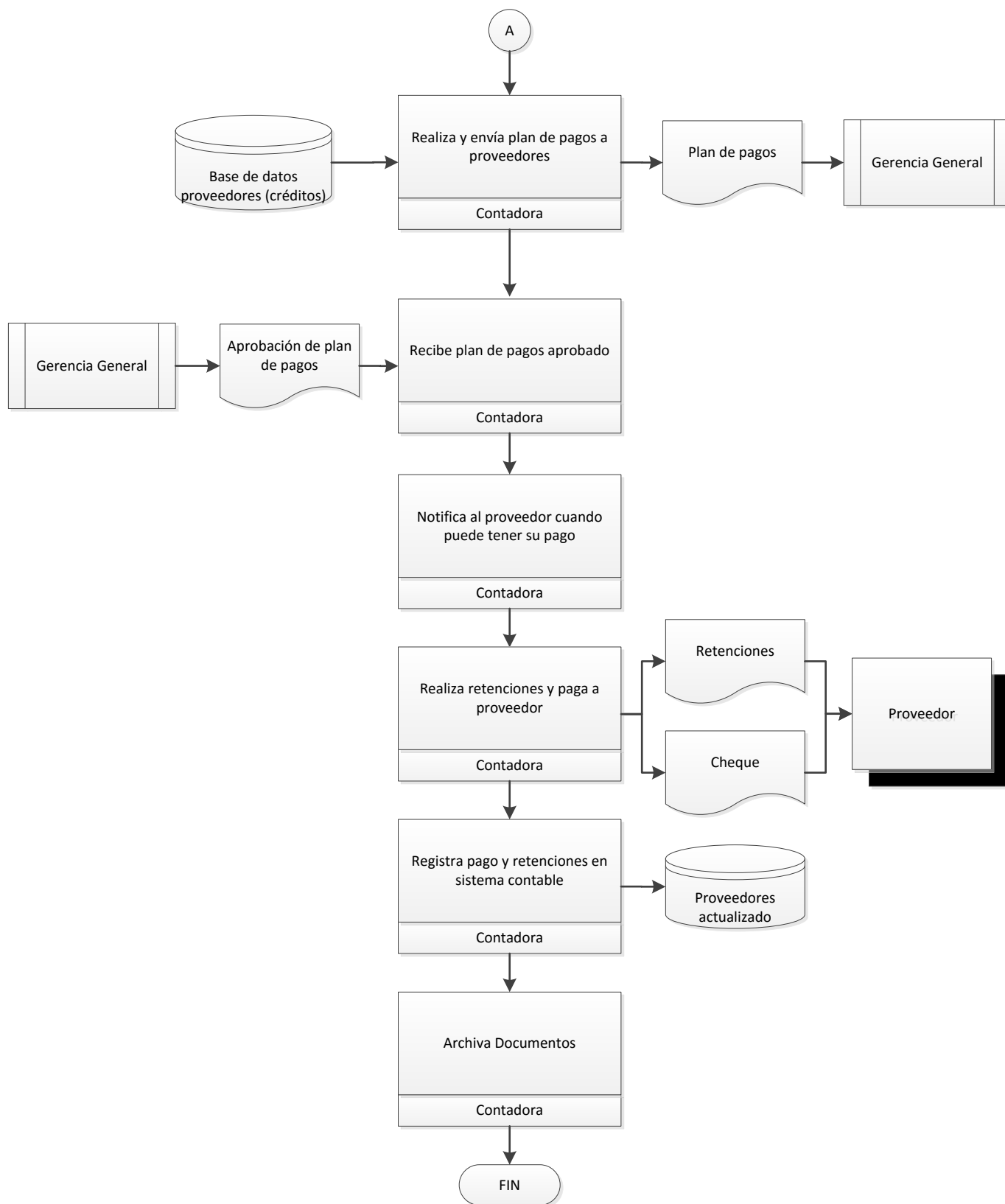



CÓDIGO:
FIN-001

Proceso: Pagos

Edición 1

Pág. 4 de 4



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: FIN-002	Proceso: Cobros		
Edición: 1			Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Facilitar el proceso de cobranza, con el fin de mejorar la liquidez de la empresa.

2. ALCANCE

Este proceso es utilizado para todos los cobros que se efectúen a los clientes

3. LÍDER DEL PROCESO

Contadora

4. DEFINICIONES

COBRO: Es la entrada de dinero que obtiene la empresa por la venta de productos o prestación de servicios.


FACTURA: Es un comprobante de venta, en el cual consta la cantidad, descripción, valor unitario y valor total de los productos vendidos o servicios prestados por parte de la empresa, además del desglose de impuestos que se le cobra al cliente según lo dispuesto en la Ley de Régimen Tributario Interno.

RETENCIONES: Son comprobantes que acreditan las retenciones de impuestos realizadas por los agentes de retención en cumplimiento de lo dispuesto en la Ley de Régimen Tributario Interno.

5. POLÍTICAS

- Se debe verificar si el cliente posee o no crédito, antes de notificar la fecha de pago.
- El período de crédito no puede ser mayor a 30 días
- Cada cobro debe ser contabilizado y registrado en el Sistema Contable de la empresa

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Director de Área
Contador/a	Gerente General	Contador/a
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: FIN-002	Proceso: Cobros		
Edición: 1			Pág. 2 de 4

6. INDICADORES

NOMBRE	Tiempo estimado de cobros			
DESCRIPCIÓN	Tiempo promedio utilizado en realizar cobros a clientes			
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTANDAR	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
(Tiempo de realizar los cobros/ Número de cobros realizados)	Contadora	Trimestral	2 días	Gerente General

NOMBRE	Cartera recuperada			
DESCRIPCION	Porcentaje de cartera cobrada			
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTANDAR	RESPONSABLE DEL ANALISIS
(Total de cartera cobrada/ Total Ventas)*100	Contadora	Anual	85 %	Gerente General

7. DOCUMENTOS

DOCUMENTOS
Normativa

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
Número	Factura	Físico	7 años	Eliminar
Número	Retenciones	Físico	7 años	Eliminar
Fecha	Notificación de Venta	Digital	1 mes	Archivar
Fecha	Notificación de pago	Físico	1 año	Eliminar

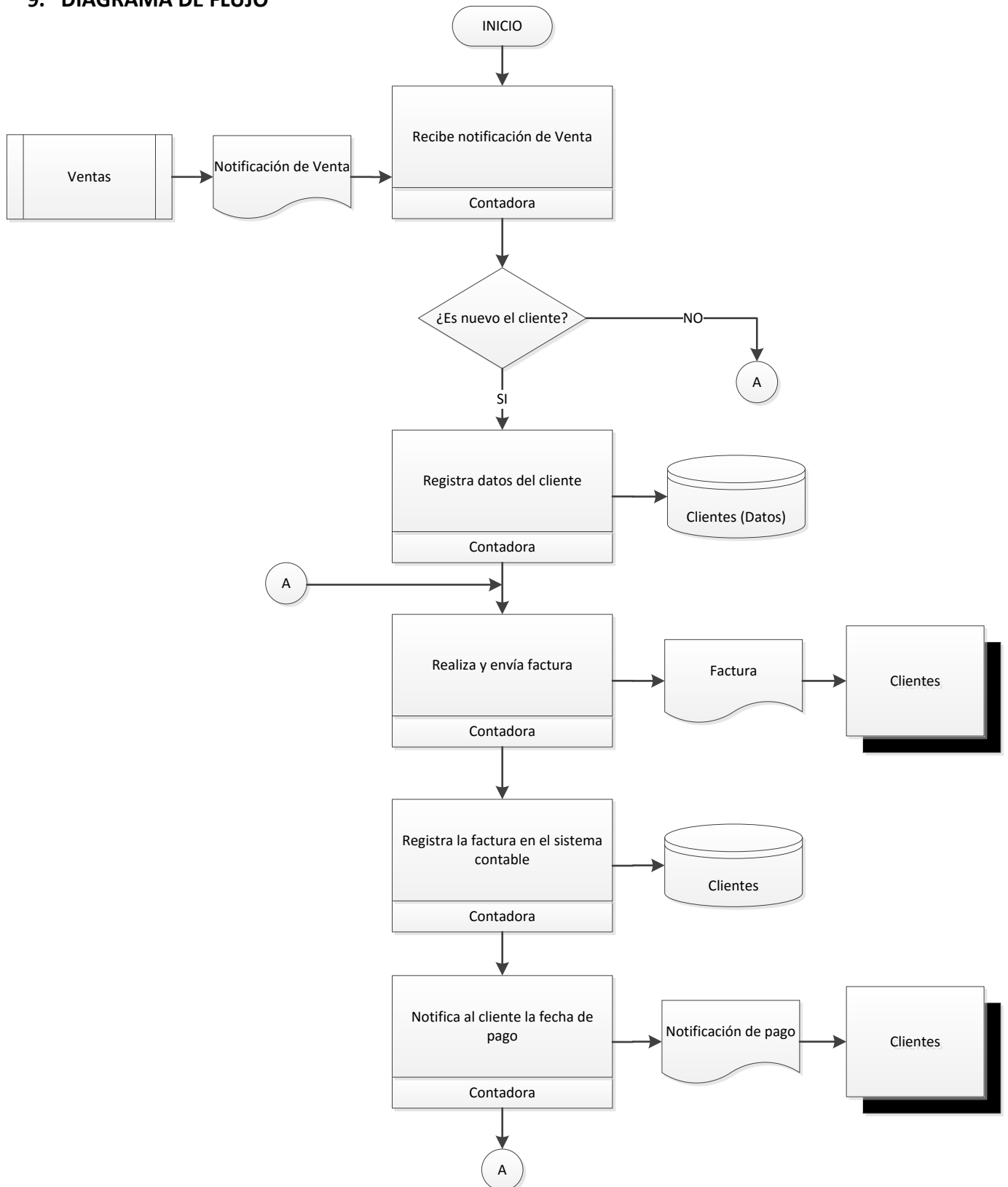
CÓDIGO:
FIN-002

Proceso: Cobros

Edición: 1

Pág. 3 de 4

9. DIAGRAMA DE FLUJO

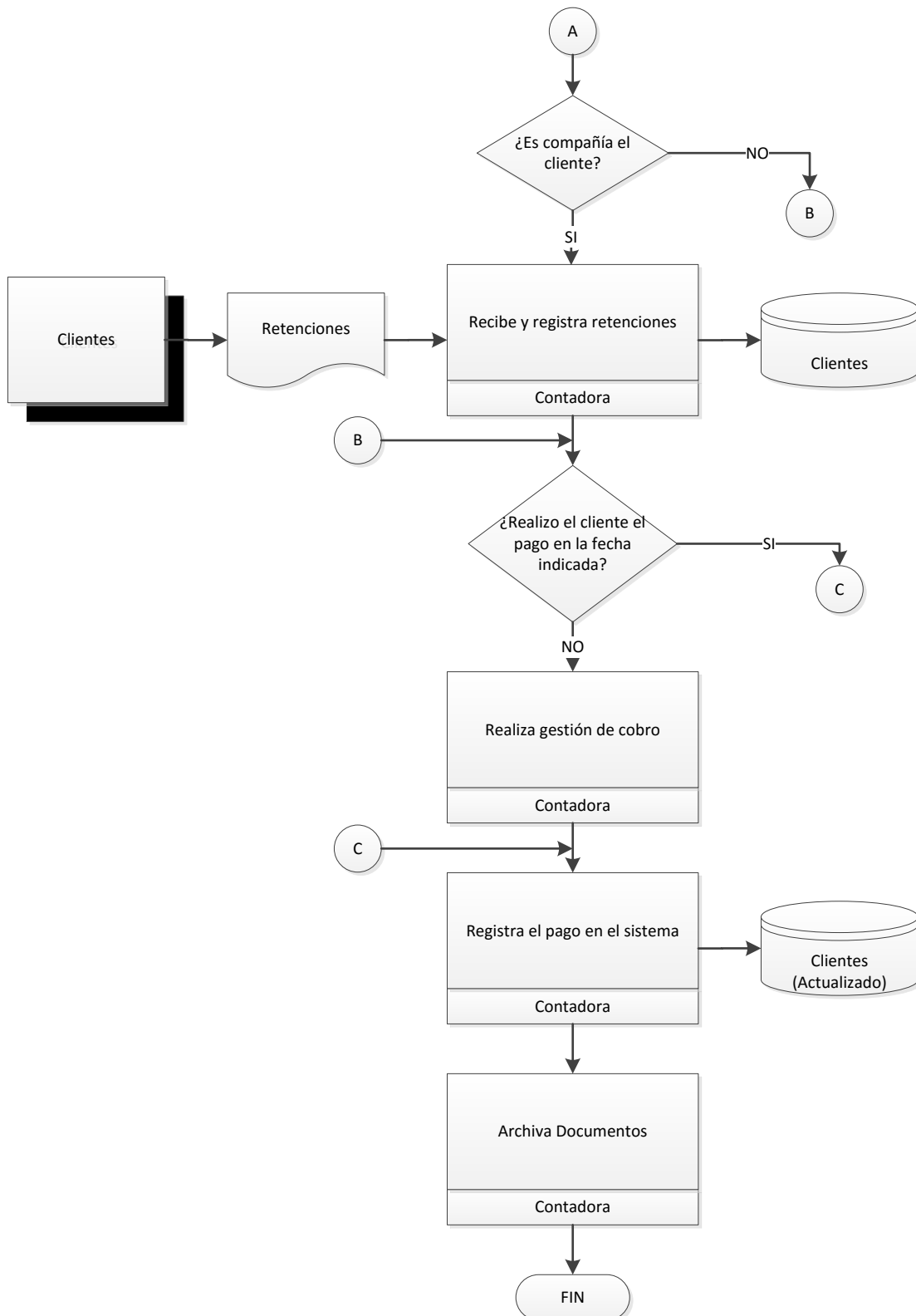



CÓDIGO:
FIN-002

Proceso: Cobros

Edición: 1

Pág. 4 de 4



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: DIC-001	Proceso: Compras de Suministros de Oficina	
Edición 1		Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Obtener los suministros de oficina de calidad, que el personal de la empresa requiere para realiza sus actividades, a un precio conveniente.

2. ALCANCE

Todos los suministros de oficina requeridos en la empresa.

3. LÍDER DEL PROCESO

Gerente de Compras

4. DEFINICIONES


NOTA DE ENTREGA: Se detalla las características del producto: cantidad, diseño, color, modelo y precio

REQUISICIÓN DE MATERIAL: es un documento en donde se especifica que suministros se necesitan para un proyecto u obra determinada, presenta una columna con un numero de ítem, código del artículo, descripción del artículo, y cantidad necesaria, esta puede ser cantidad en metros, por unidad, etc. dependiendo del tipo de artículo.

REPORTE DE INVENTARIO: Es el detalle entregado por parte del proceso Manejo de Inventarios en el cual consta el tipo de suministro, cantidad y características del mismo.

SOLICITUD DE INVENTARIO: Es un requerimiento en el cual se pide un detalle de cantidad de los productos existentes en bodega.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Director de Área
Gerente de Compras	Gerente General	Gerente de Compras
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: DIC-001	Proceso: Compras de Suministros de Oficina		
Edición 1			Pág. 2 de 4

5. POLÍTICAS

- Antes de realizar compras se debe enviar la Solicitud de Inventario, para evitar compras innecesarias.
- Se debe medir mensualmente el desperdicio de Suministros de Oficina
- Para realizar la elección del proveedor se debe verificar que el proveedor fue calificado por la empresa anteriormente.

6. INDICADORES

NOMBRE	Porcentaje de devoluciones			
DESCRIPCION	Mide la cantidad de devoluciones que se realizan frente a los pedidos realizados.			
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTANDAR	RESPONSABLE DEL ANALISIS
(Número de Devoluciones/ Número de pedidos realizados)*100	Gerente de Compras	Por pedido	5%	Gerente General

7. DOCUMENTOS

DOCUMENTOS
Normativa

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
Número	Nota de entrega	Físico	1 año	Eliminar
Fecha	Requisición de Material	Digital	1 año	Eliminar
Fecha	Reporte de Inventario	Digital	6 meses	Eliminar
Fecha	Solicitud de Inventario	Digital	1 año	Eliminar

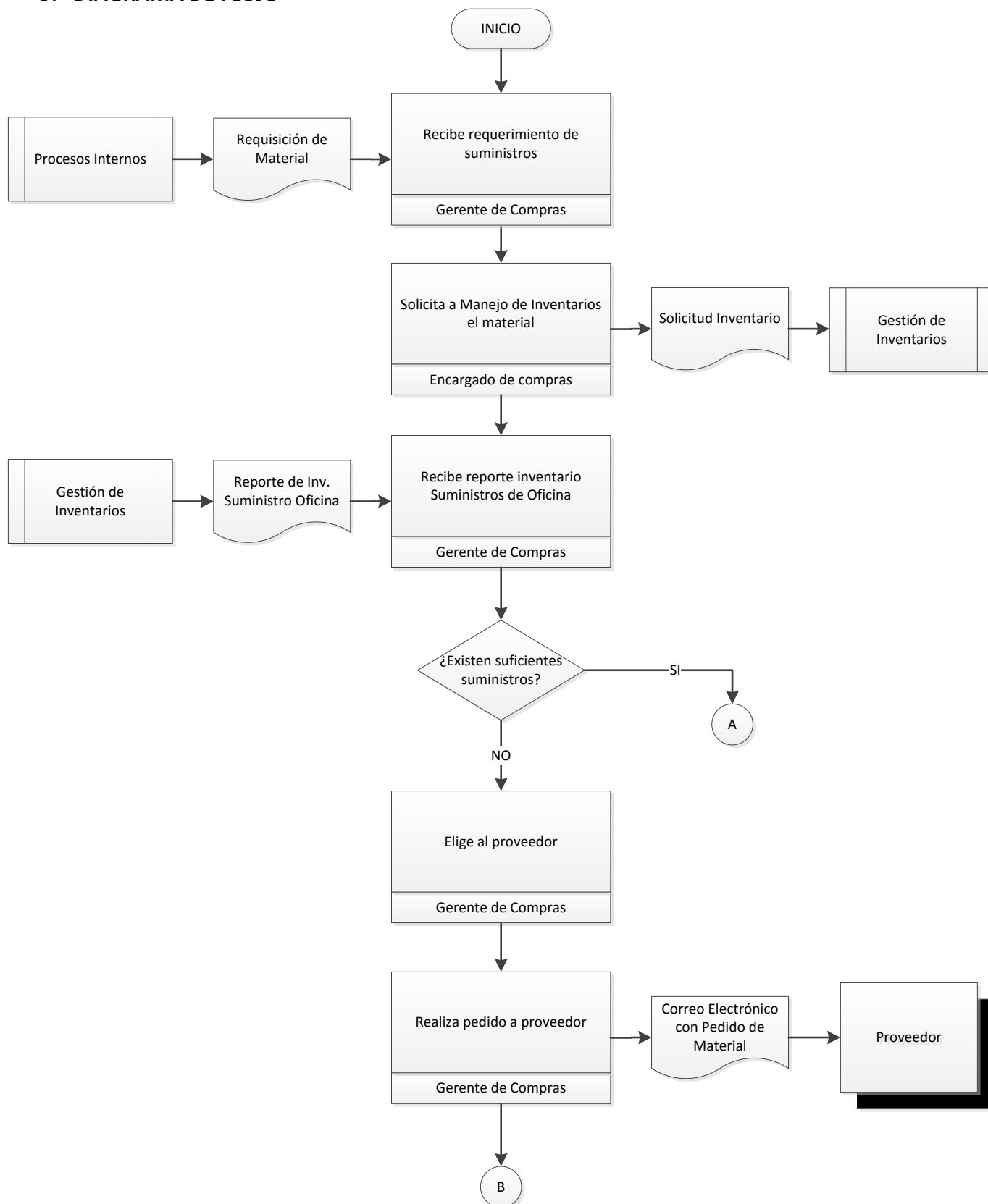
CODIGO:
ADM-001

Proceso: Compra de Suministros de Oficina

Edición: 1

Pág. 3 de 4

9. DIAGRAMA DE FLUJO

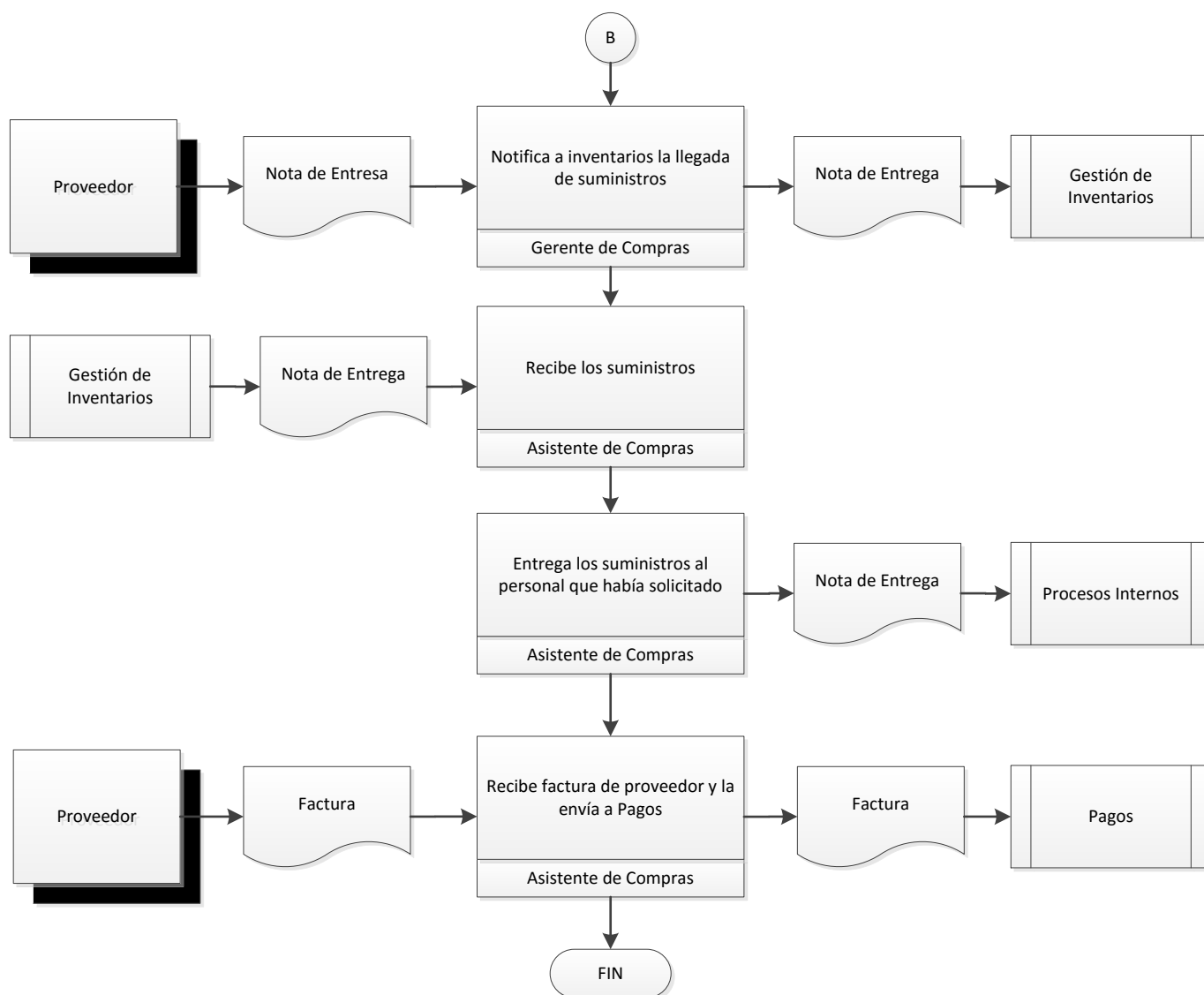



CODIGO:
ADM-001

Proceso: Compra de Suministros de Oficina

Edición: 1

Pág. 4 de 4



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GDC-003	Proceso: Selección de Proveedores		
Edición: 1			Pág. 1 de 5

1. PROPÓSITO

Seleccionar y calificar oportunamente a los proveedores mediante el registro periódico del cumplimiento o no cumplimiento de los parámetros establecidos por la empresa

2. ALCANCE

Todos los proveedores contactados para su análisis

3. LÍDER DEL PROCESO

Gerente de Compras

4. DEFINICIONES


CARACTERÍSTICAS: Se detallan las características de los proveedores: RUC, Razón Social, materiales que ofrece, tiempo de entrega de materiales, precio de los materiales mediante un catálogo

CARTA DE COMPROMISO: Es un documento en el cual se establecen las condiciones que la empresa impone a los proveedores: tiempo de entrega, calidad de materiales, precio de materiales, lealtad hacia la empresa, no realizar actividades económicas de la misma índole con la competencia, etc.

MATRIZ DE PROVEEDORES: Es un registro digital sobre el cumplimiento o no cumplimiento de las condiciones previstas en la carta de compromiso. Se detallan puntos a favor o negativos hacia los proveedores lo cual determina su posterior contacto

5. POLÍTICAS

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Director de Área
Gerente de Compras	Gerente General	Gerente de Talento Humano
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GDC-003	Proceso: Selección de Proveedores		
Edición: 1			Pág. 2 de 5


- En caso de que el proveedor no entregase a tiempo el pedido se le dará un plazo de 2 días para que lo haga; de lo contrario se descontará el costo de lo que causará la tardía.
- Todos los proveedores deben ser calificados.

6. INDICADORES

NOMBRE	Tiempo de entrega de proveedores			
DESCRIPCIÓN	Mide el tiempo de demora del proveedor para entregar los pedidos solicitados			
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
Día de Entrega real – Día de Entrega esperado	Gerente de Producción	Por pedido	2 días	Gerente General

NOMBRE	Proveedores que cumplen con las condiciones de calidad previstas			
DESCRIPCIÓN	Porcentaje de proveedores con punto positivo en la matriz de proveedores (cumplimiento de condiciones de calidad)			
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
$(\sum \text{Proveedores con punto positivo} / \text{Total de proveedores seleccionados}) * 100$	Asistente de Gerente General	Semestral	95%	Gerente General

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Director de Área
Gerente de Compras	Gerente General	Gerente de Talento Humano
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GDC-003	Proceso: Selección de Proveedores		
Edición: 1			Pág. 3 de 5

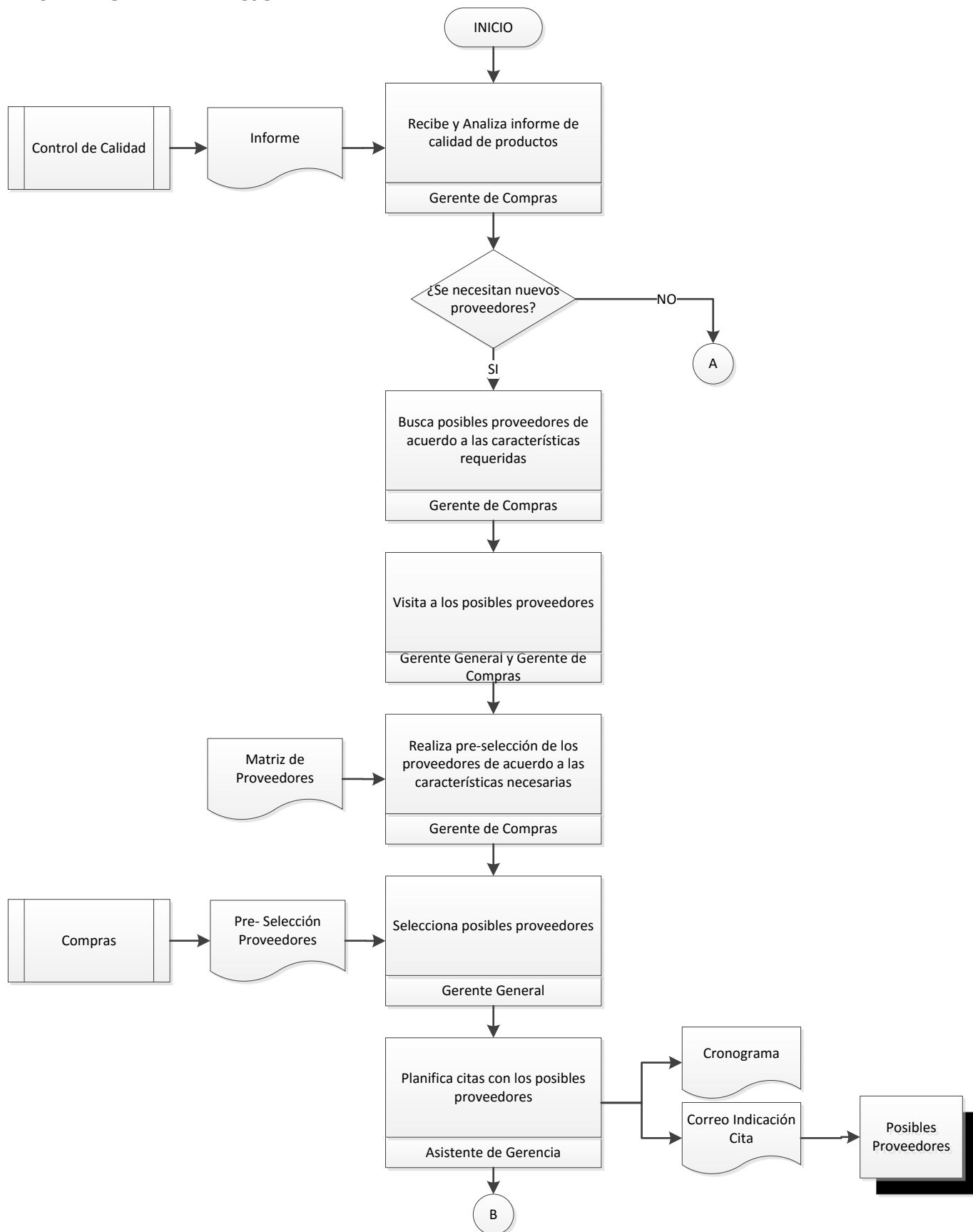
7. DOCUMENTOS

DOCUMENTOS
Normativa de la Empresa

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
Fecha	Cronogramas de citas con proveedores	Físico	1 mes	Eliminar
	Matriz de Proveedores	Digital	1 mes	Actualizar
Fecha	Informe sobre proveedores	Físico	1 año	Eliminar

9. DIAGRAMA DE FLUJO



CODIGO:
ADM-002

Proceso: Selección y Calificación de Proveedores

Edición: 1

Pág. 3 de 3

